

**PENERAPAN *BALANCED SCORECARD*  
SEBAGAI SISTEM PENGUKURAN KINERJA  
PADA PT. PELNI CABANG MAKASSAR**



**OLEH:**

**ADELINE THERNIN** *las*

**A 311 04 790**

PERPUSTAKAAN PUSAT UNIV. HASANUDDIN	
Tgl. Terima	.
Asal Dari	<i>Ekonomi</i>
Banyaknya	<i>1 dlm</i>
Harga	<i>10000</i>
No. Inventaris	<i>01</i>

*SKR - E09*

*T. HE*

*P*

**JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR**

**2009**

**PENERAPAN BALANCED SCORECARD  
SEBAGAI SISTEM PENGUKURAN KINERJA  
PADA PT. PELNI CABANG MAKASSAR**

**Oleh :**

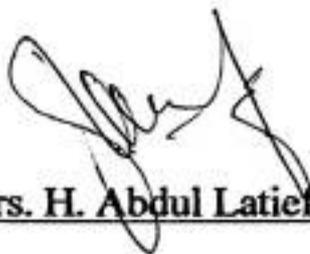
**ADELINE THERNIN**

**A 311 04 790**

Skripsi Sarjana Lengkap untuk Memenuhi Salah Satu  
Syarat Guna Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi  
pada Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi  
Universitas Hasanuddin

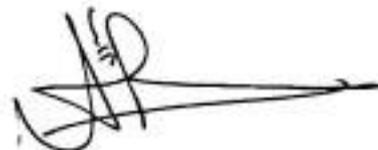
**Disetujui Oleh :**

**Pembimbing I**



Drs. H. Abdul Latief, M. Si., Ak.

**Pembimbing II**



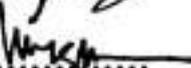
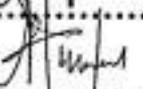
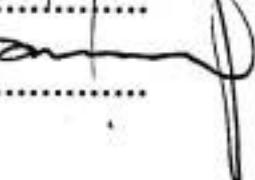
Drs. Muh. Achyar Ibrahim, Ak.

**PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI SISTEM PENGUKURAN  
KINERJA PADA PT. PELNI CABANG MAKASSAR**

**OLEH:  
ADELINE THERNIN  
A311 04 790**

**TELAH DIUJI DAN LULUS TANGGAL 14 MEI 2009**

**TIM PENGUJI**

<u>Nama Penguji</u>	<u>Jabatan</u>	<u>Tanda Tangan</u>
1. Drs. H. Amiruddin, M.Si, Ak	Ketua,	1. .... 
2. Drs. H. Muallimin, M.Si	Sekretaris,	2. .... 
3. Drs. H. Abdul Latief, M.Si, Ak	Anggota,	3. .... 
4. Dra. Hj. Nirwana, M.Si, Ak	Anggota,	4. .... 
5. Drs. Asri Usman, M.Si, Ak	Anggota,	5. .... 

**DISETUJUI OLEH,**

**Jurusan Akuntansi  
Fakultas Ekonomi  
Universitas Hasanuddin  
K e t u a**

**Tim Penguji  
Jurusan Akuntansi  
Fakultas Ekonomi Unhas  
K e t u a**

  
Drs. H. Amiruddin, M.Si., Ak

  
Drs. H. Amiruddin, M.Si., Ak

## KATA PENGANTAR

Tiada ungkapan hati yang paling indah untuk diucapkan di lembar pengantar ini selain puji dan syukur kepada Tuhan Yesus Kristus yang telah memberikan kasihnya lewat kesehatan dan kesempatan kepada penulis untuk dapat menyelesaikan skripsi ini.

Dalam lembaran pengantar skripsi ini penulis ingin berterima kasih kepada banyak pihak yang telah memberikan dukunga, bantuan, bimbingan serta doa kepada penulis sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Mama dan papa yang senantiasa memberikan cintanya dalam berbagai wujud serta adik-adikku, Fani, Tris dan Ade, juga Rene dan keluarga besar yang senantiasa memberikan dukungan semoga penulis dapat membanggakan dan membalas kebaikan kalian semua.
2. Kedua pembimbing yang penulis hormat Bapak Drs. Abdul Latief, M.Si. Ak. Selaku pembimbing I dan Bapak Drs. Muh. Achyar Ibrahim selaku pembimbing II. Terima kasih yang sebesar-besarnya atas bantuannya dan mohon maaf atas tingkah laku penulis yang mungkin tidak berkenan.

3. Bapak Ketua Jurusan Akuntansi dan Sekretaris Jurusan Akuntansi serta Dosen-dosen Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin yang telah mentransformasikan pengetahuannya kepada penulis.
4. Buat para pegawai di bagian Sekretariat Jurusan Akuntansi , Pak Anto, Pak Baso, dan Pak Tarru, serta para pegawai Fakultas Ekonomi Unhas, khususnya Pak Safar, Pak Muis dan para pegawai lainnya. Terima kasih atas bantuan dan kerjasamanya sehingga penulis bisa menyelesaikan studi di Fakultas Ekonomi UNHAS.
5. Buat segenap karyawan PT. Pelni Cabang Makassar terima kasih atas segala bantuannya.
6. Buat para pegawai BKMM Prop. Sul-Sel, terima kasih atas bantuan dan pertolongannya selama penulis mengerjakan skripsi ini.
7. Buat Babar dan Gian, terima kasih atas dukungannya.
8. Buat Tari, Mandy, Sokep, Ita, Asty, Acchuank, Feby, Ainun, Novi, Eka, Ita, Yoga, Mamank, Pite', Wawan, Agil, Melky, semua angkatan 2004 Reguler Sore, terima kasih bantuannya.
9. Dan kepada orang yang pernah ada, terima kasih semuanya.

Bantuan, bimbingan serta doa kalian akan penulis balas dan walaupun belum sempat semoga Tuhan Yesus Kristus memberikan kasih dan penyertaan-Nya sebagai balasan atas bantuan yang diberikan kepada penulis selama ini.

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PENGESAHAN PEMBIMBING.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN PENGUJI.....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
DAFTAR ISI .....	vi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Perumusan Masalah .....	5
C. Tujuan Penelitian .....	5
D. Manfaat Penelitian .....	5
BAB II LANDASAN TEORI	
A. Pengertian Kinerja Perusahaan .....	7
B. Definisi Pengukuran Kinerja .....	7
C. Keunggulan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> dalam Pengukuran Kinerja .....	10
D. Konsep <i>Balanced Scorecard</i> .....	13
1. Konsep <i>Balanced Scorecard</i> .....	14
2. Sejarah Perkembangan <i>Balanced Scorecard</i> .....	16
3. Empat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> .....	18

### BAB III METODA PENELITIAN

A.	Lokasi Penelitian .....	27
B.	Metoda Pengumpulan Data .....	27
C.	Jenis Data dan Sumber Data .....	29
D.	Metoda Analisis Data .....	30
1.	Perspektif Keuangan .....	30
2.	Perspektif Pelanggan .....	31
3.	Perspektif Proses Bisnis Internal .....	33
4.	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	34

### BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A.	Sejarah Singkat PT. Pelayaran Nasional Indonesia (Persero) .....	36
B.	Visi dan Misi PT. Pelayaran Nasional Indonesia (Persro) .....	38
C.	Sumber Daya Manusia (SDM) PT. Pelni Cabang Makassar .....	39
D.	Kegiatan Usaha PT. Pelni (Persero) .....	40
E.	Struktur Organisasi PT. Pelni Cabang Makassar .....	42

### BAB V PEMBAHASAN

A.	Pengukuran Kinerja Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard .....	50
1.	Perspektif Keuangan .....	50
2.	Perspektif Pelanggan .....	53

3. Perspektif Bisnis Internal .....	62
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	64
B. Balanced Scorecard PT. Pelni Cabang Makassar .....	71

## BAB VI PENUTUP

A. Kesimpulan .....	73
B. Saran .....	74

## DAFTAR PUSTAKA

## LAMPIRAN

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Perubahan dinamis kondisi ekonomi dan sosial telah mengubah secara drastis perilaku dan sikap pelanggan. Dengan semakin banyak pilihan produk dan jasa dipasar, seluruh pelanggan telah memiliki ekspektasi yang lebih besar dari sebelumnya. Mereka tidak hanya mengharapkan produk atau jasa yang berkualitas tinggi; kualitas produk atau jasa telah menjadi kewajiban dan persyaratan umum. Pelanggan sekarang menginginkan suatu produk atau jasa dengan kualitas yang tinggi dengan harga terjangkau.

Perusahaan harus mengetahui sejauhmana strategi yang diterapkan dapat berhasil dan apa sajakah yang telah dicapai pada tahun sebelumnya. Perlu diingat bahwa dalam lingkungan bisnis suatu perusahaan akan bersaing berdasarkan kompetisi dan proses. Pengukuran kinerja perusahaan merupakan suatu usaha memetakan strategi kedalam pencapaian target tertentu, tetapi tidak hanya target akhir yang perlu diukur dan menjadi tolok ukur kinerja perusahaan melainkan berkaitan dengan kompetisi dan proses yang dilaksanakan.

Pengukuran kinerja saat ini hanya dititikberatkan pada hasil akhir yaitu aspek keuangan saja dan ini belum mencukupi jika diterapkan diabad informasi dan komunikasi saat ini. Pengukuran kinerja yang seringkali hanya

memfokuskan pada aspek keuangan, hanya akan menghasilkan laba maksimal dalam jangka pendek. Selain itu juga tidak ada hubungan kausal diantara berbagai sasaran strategi yang dihasilkan dalam perencanaan strategi. Melihat kenyataan ini, perusahaan membutuhkan tolok ukur yang baru yang lebih baik dalam penilaian kinerja yang dapat menunjukkan kemana perusahaan akan berjalan dan seberapa baik perusahaan mampu menciptakan nilai keuangan jangka panjang sebagai tujuan perusahaan.

Untuk mengatasi masalah tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja perusahaan yang berfokus pada aspek keuangan, yang mana mengabaikan kinerja non keuangan, maka diciptakanlah model pengukuran kinerja *Balanced Scorecard*. Dengan menambahkan ukuran kinerja non keuangan seperti pengukuran kepuasan pelanggan, produktifitas dalam proses bisnis internal, dan proses pembelajaran dan pertumbuhan, pihak manajemen dipacu untuk memperhatikan dan melaksanakan usaha-usaha yang merupakan pemacu sesungguhnya untuk menciptakan nilai keuangan jangka panjang sebagai tujuan perusahaan. Selain itu *Balanced Scorecard* dapat menterjemahkan misi dan strategi perusahaan kedalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi manajemen, selain tetap memberi tekanan pada pencapaian tujuan keuangan. *Balanced Scorecard* memiliki keunggulan yang menjadikan sistem manajemen strategik sekarang berbeda secara signifikan dengan sistem manajemen dalam manajemen tradisional. *Balanced Scorecard* menjadikan sistem manajemen kontemporer memiliki karakteristik yang tidak dimiliki oleh

sistem manajemen tradisional yaitu karakteristik keterukuran dan keseimbangan. *Balanced Scorecard* sebagai inti sistem manajemen strategik mempunyai keunggulan yaitu memotivasi personel untuk berpikir dan bertindak strategik dalam membawa perusahaan menuju masa depan, menghasilkan total *bussines plan* yang komprehensif dan koheren, serta menghasilkan sasaran-sasaran strategik yang terukur. *Balanced Scorecard* dapat digunakan dalam setiap tahap sistem manajemen strategik mulai dari tahap perumusan masalah sampai dengan tahap pemantauan.

Pada penelitian ini alasan penulis mengambil obyek penelitian pada PT. Pelayaran Nasional Indonesia (Persero) Makassar, yaitu diharapkan dapat memberikan pemahaman tentang bagaimana pengukuran kinerja perusahaan dengan *Balanced Scorecard* dapat diterapkan secara nyata disesuaikan dengan teori yang ada, sehingga apa yang dihasilkan penulis dalam penelitian tersebut dapat memberikan nilai tambah bagi perusahaan maupun bagi penulis.

PT. Pelayaran Nasional Indonesia (Pelni) merupakan salah satu perusahaan jasa transportasi laut Indonesia yang telah berdiri sejak tahun 1952. Namun sebagai perusahaan jasa transportasi laut yang tertua dan memiliki banyak pengalaman, tidak menjadi jaminan bagi PT. Pelni untuk dapat bertahan dan berkembang di lingkungan bisnis jasa transportasi laut saat ini yang sangat kompetitif.

Dalam lingkungan bisnis yang sangat kompetitif PT. Pelni membutuhkan pengukuran kinerja yang mampu mengevaluasi sejauh mana perusahaan

menjalankan aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan agar perusahaan dapat bertahan dan berkembang dalam lingkungan bisnis yang sangat kompetitif.

Dalam melakukan pengukuran kinerja PT. Peln masih menggunakan metode konvensional, dimana perusahaan dalam mengukur prestasi atas perencanaan dan pengendalian menggunakan ukuran keuangan. Sedangkan dalam lingkungan bisnis jasa transportasi laut yang kompetitif, proses pengambilan keputusan dalam manajemen perlu didukung dengan sistem tolak ukur kinerja integrative. Pengukuran kinerja yang hanya berdasar pada tolak ukur keuangan sudah tidak memadai lagi sebagai ukuran kinerja, karena tidak dapat memberikan suatu penilaian terhadap perkembangan suatu perusahaan yang cukup besar. Selain itu pengukuran kinerja yang hanya berdasar pada kinerja keuangan hanya dapat mendorong perusahaan untuk mengambil tindakan jangka pendek dengan mengorbankan kepentingan jangka panjang. Hal ini lebih disebabkan karena tolak ukur keuangan memiliki kelemahan yang tidak mampu mengukur harta tidak berwujud dan harta intelektual yaitu sumber daya manusia.

*Balanced Scorecard* tidak hanya berfungsi sebagai alat pengukur kinerja, namun juga menjadi inti sistem manajemen strategik. Dengan menggunakan *Balanced Scorecard* strategi yang telah dirumuskan pada tahap perumusan strategi diterjemahkan ke dalam sasaran-sasaran strategik yang mencakup empat perspektif komprehensif. Pendekatan *Balanced Scorecard*, disamping digunakan

untuk menghasilkan rencana strategik yang koheren, antara satu sasaran strategik dengan sasaran strategik yang lain memiliki hubungan sebab-akibat.

Dengan latar belakang tersebut maka penulis bermaksud untuk melakukan penelitian dan memilih judul **“Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai Sistem Pengukuran Kinerja pada PT. Pelni (Persero) Makassar.”**

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasar latar belakang yang telah disebutkan di atas, maka penulis mencoba membahas dan membatasi permasalahan. Adapun perumusan masalah pada penelitian ini yaitu **“Apakah kinerja PT. Pelayaran Nasional Indonesia Cabang Makassar diukur dengan menggunakan *Balanced Scorecard* ? “**

## **C. Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan permasalahan yang telah dirumuskan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah : **Untuk mengetahui kinerja PT.Pelni Cabang Makassar jika diukur dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard*.**

## **D. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat penelitian ini , yaitu :

1. Bagi PT. Pelni Cabang Makassar, penulis dapat memberi masukan tentang sistem pengukuran kinerja yang lebih komprehensif dan koheren, yang

digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam meningkatkan efektifitas dan efisiensi di PT. Pelni Cabang Makassar.

2. Bagi penulis, peneliti dan penulisan skripsi ini diharapkan dapat memberikan pemahaman mengenai penilaian prestasi suatu perusahaan dengan menggunakan empat perspektif *Balanced Scorecard*.
3. Bagi pihak lain, penelitian dan skripsi ini dapat menjadi suatu bacaan yang bermanfaat, khususnya sebagai informasi dan pengetahuan mengenai pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard*.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Pengertian Kinerja Perusahaan**

Kinerja perusahaan pada dasarnya merupakan cermin atas hasil kegiatan dan kondisi yang ada di sebuah perusahaan, hasil kegiatan dari perusahaan ini akan dianalisis, dimana hasil dari analisis tersebut akan dapat memperlihatkan kondisi manajemen perusahaan selama periode dilakukannya analisis akan kinerja. Kinerja juga merupakan suatu tingkat dimana para individu dan organisasi dalam suatu perusahaan berusaha untuk mencapai suatu tujuan secara efektif dan efisien. Anthony dkk, (1995:6) dalam buku Soni Yuwono, dkk (2003) menyatakan bahwa:

“efektifitas suatu organisasi berkaitan dengan kemampuan untuk mencapai tujuan yang diinginkan, sedangkan efisiensi menggambarkan beberapa masukan yang diperlukan untuk menghasilkan suatu unit keluaran”.

Dengan demikian pengertian kinerja perusahaan merupakan hasil dari berbagai keputusan manajemen yang terus menerus untuk mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien sesuai dengan yang diinginkan pelanggan.

#### **B. Definisi Pengukuran Kinerja**

Berkompetisi di era globalisasi pada saat ini tentunya berbeda dengan puluhan tahun lalu, dimana perusahaan tumbuh dalam lingkungan bisnis yang nyaman dan tidak kompetitif. Saat ini perusahaan bersaing dalam skala global

dimana perusahaan harus mampu meningkatkan kinerjanya dengan seoptimal mungkin kalau tetap ingin bertahan dan bertumbuh. Perusahaan selain dituntut jeli dalam memilih strategi juga harus jeli dalam melakukan pengukuran kinerja. Berkaitan dengan hal ini, pemilihan ukuran kinerja yang tepat dan berkaitan langsung dengan tujuan-tujuan strategis adalah sangat penting dan menentukan perusahaan. Hal ini disebabkan karena banyak perusahaan hanya sekedar melaksanakan pengukuran hal-hal yang tidak penting dan tidak berkaitan langsung dengan tujuan strategis perusahaan. Oleh karena itu, pengukuran kinerja tetap menjadi salah satu hal penentu yang memungkinkan perusahaan untuk bersaing.

Untuk dapat memahami pengukuran kinerja secara komprehensif dengan pendekatan *Balanced Scorecard* bagi perusahaan, maka terlebih dahulu akan diuraikan beberapa definisi pengukuran kinerja. Ada beberapa definisi mengenai pengukuran kinerja. Menurut Anthony dan Govindarajan (2005:169), pengukuran kinerja adalah:

“Suatu mekanisme yang memperbaiki kemungkinan bahwa organisasi tersebut akan mengimplementasikan strateginya dengan berhasil”.

Sedangkan Mulyadi dan Setiawan (1999:227) mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai :

“pengukuran terhadap seberapa efisien seorang manajer atau perusahaan itu mencapai tujuan yang memadai”.

Dari definisi-definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam

rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil dari pengukuran tersebut kemudian yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktiva perencanaan pengendalian.

Menurut Mulyadi (2001:1) *Balanced Scorecard* merupakan :

“*Contemporary management tool* yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan”.

Konsep *Balanced Scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan implementasi konsep tersebut. *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata : (1) kartu skor (*scorecard*) dan (2) berimbang (*balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan personel di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk evaluasi atas kinerja personel yang bersangkutan. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang dari dua aspek : keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. Oleh karena itu, jika kartu skor personel digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan di masa depan, personel tersebut harus memperhitungkan keseimbangan antara pencapaian kinerja keuangan dan non keuangan, antara kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang, serta antara kinerja yang bersifat intern dan kinerja yang bersifat eksteren.

### C. Keunggulan Pendekatan *Balanced Scorecard* dalam Pengukuran Kinerja

*Balanced Scorecard* memiliki keunggulan yang menjadikan sistem manajemen strategik sekarang berbeda secara signifikan dengan sistem manajemen strategik dalam manajemen tradisional. Perbedaan tersebut dapat ditunjukkan dalam tabel di bawah ini :

Sistem Manajemen Strategik dalam Manajemen Tradisional	Sistem Manajemen Strategik dalam Manajemen Kontemporer
Hanya berfokus ke perspektif keuangan	Mencakup perspektif yang komprehensif: Keuangan, <i>customer</i> , proses bisnis/intern, serta pebelajaran dan pertumbuhan.
Tidak Koheren	Koheren Terukur Seimbang

Dari tabel di atas dapat terlihat bahwa *Balanced Scorecard* dapat menjadikan sistem startegik kontemporer memiliki karakteristik yang berbeda dengan karakteristik sistem manajemen strategik tradisional. Manajemen strategik tradisional hanya berfokus ke sasaran-sasaran yang bersifat keuangan, sedangkan sistem manajemen strategik kontemporer mencakup perpektif yang luas: keuangan, *customer*, proses bisnis/intern, serta pebelajaran dan pertumbuhan. Selain itu, *Balanced Scorecard* bahkan menjadikan sistem manajemen strategik

kontemorer memiliki karakteristik yang tidak dimiliki oleh sistem manajemen strategik tradisional, yaitu dalam karakteristik keterukuran dan keseimbangan.

Keunggulan penilaian kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

#### 1. Komprehensif

*Balanced Scorecard* memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik, dari sebelumnya hanya terbatas pada terbatas pada perspektif keuangan, meluas ke tiga perspektif lain: *customers*, proses bisnis/intern, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategik ke perpektif non keuangan tersebut menghasilkan manfaat berikut ini:

- a. Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipatganda dan berjangka panjang.
- b. Memampukan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

#### 2. Koheren

*Balanced Scorecard* mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat (*causal relationship*) di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik, dimana perspektif non keuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan karena pada hakikatnya perusahaan adalah institusi penciptaan kekayaan, oleh karena itu, semua kegiatannya harus dapat menghasilkan tambahan kekayaan,

baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Dengan demikian, kekoherenan sasaran strategik yang dihasilkan dalam sistem perencanaan strategik memotivasi personel untuk bertanggung jawab dalam mencari inisiatif strategik yang bermanfaat untuk menghasilkan kinerja keuangan.

### 3. Seimbang

*Balanced Scorecard* memperlihatkan adanya keseimbangan perspektif atau empat sasaran strategik yang perlu diwujudkan oleh perusahaan : (1) *financial returns* yang berlipatganda dan berjangka panjang (perspektif keuangan), (2) produk dan jasa yang mampu menghasilkan *value* terbaik bagi *customer* (perspektif *customer*), (3) proses yang produktif dan *cost effective* (perspektif proses bisnis/intern), dan (4) sumber daya manusia yang produktif dan berkomitmen (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan).

### 4. Terukur

*Balanced Scorecard* mengukur sasaran-sasaran strategik yang sulit untuk diukur. Sasaran-sasaran strategik di perspektif *customers*, proses bisnis/intern, serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah diukur, namun dalam pendekatan *Balanced Scorecard*, sasaran di ketiga perspektif non keuangan tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dapat diwujudkan, sehingga keterukuran sasaran-sasaran strategik di ketiga perspektif tersebut menjanjikan perwujudan serbagai sasaran strategik nonkeuangan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipatganda dan berjangka panjang.

Selain itu, *Balanced Scorecard* lebih dari sekedar sistem pengukuran taktis atau operasional, karena perusahaan yang inovatif menggunakan *scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen strategis untuk mengelola strategi jangka panjang. Perusahaan menggunakan fokus pengukuran *scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting, yang dapat diperjelas dengan gambar di bawah ini :



#### D. Konsep *Balanced Scorecard*

Konsep *Balanced Scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan implementasi konsep tersebut. *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata : (1) kartu skor (*scorecard*) dan (2) berimbang (*balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kata berimbang

dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang dari dua aspek : keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. Oleh karena itu, jika kartu skor personel digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan di masa depan, personel tersebut harus memperhitungkan keseimbangan antara pencapaian kinerja keuangan dan non keuangan, antara kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang, serta antara kinerja yang bersifat intern dan kinerja yang bersifat ekstern.

### **1. Pengertian *Balanced Scorecard***

Bukanlah hal yang mudah untuk memberikan definisi terhadap *Balanced Scorecard*, bahkan sebagian dari mereka yang bergelut dalam ide *Balanced Scorecard* sekalipun. Hal ini dikarenakan dalam proses pembelajaran dan komunikasi yang dibentuk oleh media dan berbagai laporan ilmiah tentang penerapan *Balanced Scorecard*, para praktisi maupun akademisi lebih banyak disodori kasus yang menunjukkan berbagai wilayah yang berbeda dimana *Balanced Scorecard* dimanfaatkan. Karena luasnya area tersebut maka suatu definisi kadangkala terasa sempit bila dibandingkan dengan fungsi *Balanced Scorecard* sesungguhnya, sehingga definisi yang lengkap mengenai *Balanced Scorecard* pada hakikatnya adalah paparan *Balanced Scorecard* itu sendiri dari beberapa pihak.

Menurut Kaplan dan Norton (1996:71), *Balanced Scorecard* adalah :

*"...a set of measures that gives up managers a fast but comprehensif view of the bussiness...includes financial measures with operational measures on customer satisfaction, internal processes, and the organizatio's innovation and improvement activities-operational measures that are the drivers of future financial performance."*

Sedangkan menurut Mulyadi (2001:1) :

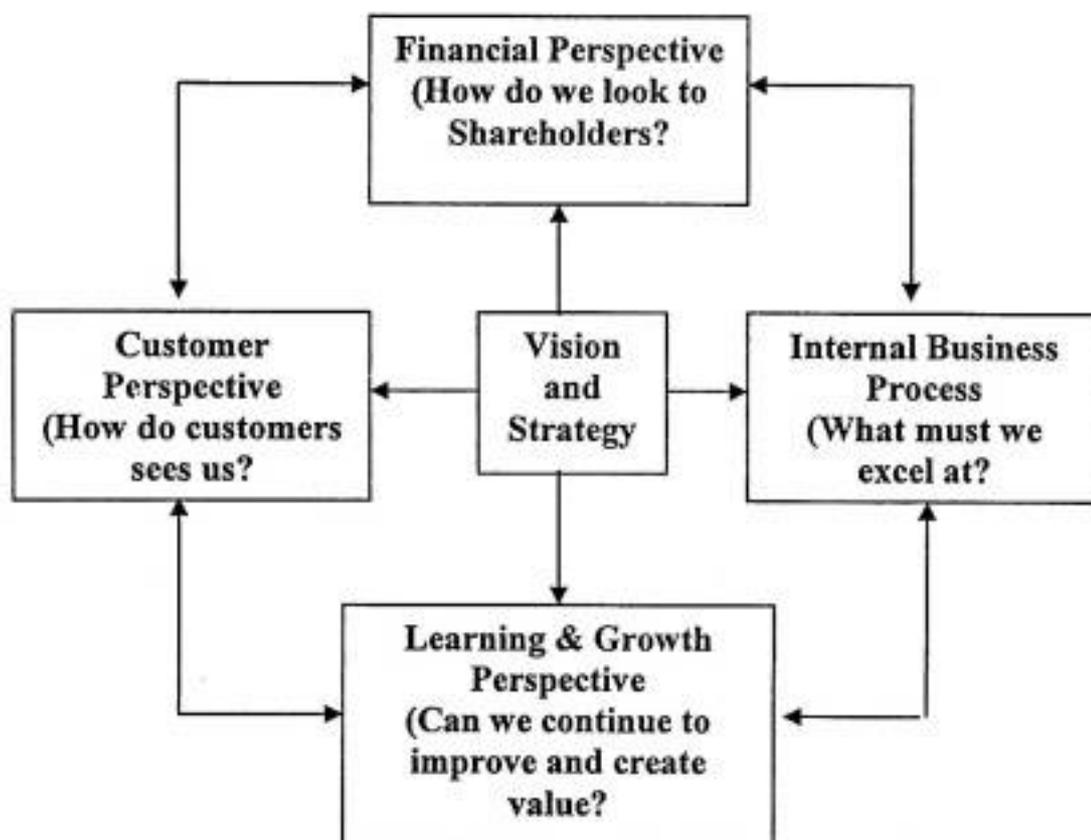
*"Balanced Scorecard merupakan contemporary management tool yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan."*

Mulyadi mendefinisikan *Balanced Scorecard* berdasarkan asal katanya, yaitu kartu yang digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personel masa depan. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan personel di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja personel yang bersangkutan.

Dari definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan suatu instrument yang dibutuhkan untuk mengemudikan perusahaan menuju kepada keberhasilan persaingan masa depan yang terdiri dari sekelompok tolak ukur kinerja yang terintegrasi, yang diterjemahkan dari misi dan strategi perusahaan untuk mendukung strategi perusahaan di seluruh perusahaan. *Balanced Scorecard* digunakan untuk mengetahui bagaimana perusahaan menciptakan nilai (untuk pelanggan saat ini dan masa depan) menggunakan *internal capabilities, people, system and procedurs* untuk memperbaiki kinerja masa depan.

*Balanced Scorecard* menerjemahkan misi dan strategi perusahaan menjadi tujuan dan sasaran ke dalam empat perspektif, yaitu : keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan yang dapat digambarkan dalam kerangka *Operational Strategik* pada gambar berikut :

### Translating Vision and Strategy : Four Perspective



## 2. Sejarah Perkembangan *Balanced Scorecard*

Pada awalnya, *Balanced Scorecard* diciptakan untuk mengatasi problem tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja eksekutif yang

berfokus pada aspek keuangan. Selanjutnya, *Balanced Scorecard* mengalami perkembangan implementasinya; tidak hanya sebagai alat pengukur kinerja eksekutif, namun meluas sebagai pendekatan dalam penyusunan rencana strategik. Dengan demikian konsep dan penerapan *Balanced Scorecard* telah mengalami perubahan pesat sejak saat diperkenalkan pertama kali di U.S.A. Sejarah *Balanced Scorecard* diuraikan dalam tiga bagian, yaitu :

a. Konsep *Balanced Scorecard* pada Tahap Awal Perkembangannya

Pada tahap awal perkembangannya, *Balanced Scorecard* ditujukan untuk memperbaiki sistem pengakuan kinerja eksekutif, karena sebelum tahun 1990-an pengukuran kinerja eksekutif hanya diukur dari perspektif keuangan yang mengakibatkan fokus perhatian dan usaha eksekutif lebih dicurahkan untuk mewujudkan kinerja keuangan, sehingga terdapat kecenderungan eksekutif untuk mengabaikan kinerja nonkeuangan. Pada tahun 1990, Nolan Norton Institute Yang dipimpin oleh David P. Norton menyponsori studi tentang “Pengukuran Kinerja dalam Organisasi Masa Depan”, yang menyimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja eksekutif di masa depan, diperlukan pengukuran komprehensif yang mencakup empat perspektif : keuangan, *customer*, proses bisnis/intern, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Ukuran ini disebut dengan *Balanced Scorecard*, yang cukup komprehensif untuk memotivasi eksekutif dalam keempat perspektif tersebut, agar keberhasilan keuangan yang diwujudkan perusahaan bersifat *sustainable* (berjangka panjang).

b. Perkembangan Konsep *Balanced Scorecard*

Setelah mencatat keberhasilan penerapan *Balanced Scorecard* sebagai perluasan kinerja eksekutif, *Balanced Scorecard* kemudian diterapkan ketahap manajemen yang lebih strategik sebelum penilaian kinerja. Mulai pertengahan tahun 1993, Renaissance Solutions, Inc. (RSI) sebuah perusahaan yang dipimpin oleh David P. Norton menerapkan *Balanced Scorecard* sebagai pendekatan untuk menerjemahkan dan mengimplimentasikan strategi di berbagai perusahaan kliennya. Mulai saat itu *Balanced Scorecard* tidak hanya berfungsi sebagai alat pengukur kinerja, namun berkembang menjadi inti sistem manajemen strategik.

c. Perkembangan Terkini Implementasi *Balanced Scorecard*

*Balanced Scorecard* telah mengalami perkembangan pesat selama satu dekade sejak saat diujicobakan pertama kali pada tahun 1990. Pada awal tahun 2000, *Balanced Scorecard* telah menjadi inti sistem manajemen strategik, tidak hanya bagi eksekutif, namun bagi seluruh personel perusahaan, terutama dalam perusahaan yang telah memanfaatkan secara intensif teknologi informasi dalam operasi bisnisnya.

**3. Empat Perspektif *Balanced Scorecard***

Kaplan dan Norton dalam buku Vincent Gaspers (2005:8) memperkenalkan empat perspektif yang berbeda dari suatu aktivitas perusahaan yang dapat dievaluasi oleh manajemen, sebagai berikut :

#### a. Perspektif Keuangan

Dalam perspektif keuangan, *Balanced Scorecard* diterapkan untuk membantu tercapainya tujuan keuangan. Tujuan keuangan menggambarkan tujuan jangka panjang perusahaan. Tujuan keuangan menjadi fokus tujuan dan ukuran di semua perspektif scorecard lainnya. Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah perencanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar, perbaikan ini pada sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur dan pertumbuhan usaha. Pengukuran kinerja yang dilakukan dalam perspektif keuangan adalah sebagai berikut :

- 1) Tingkat laba, yang digunakan sebagai pengukur kemampuan perusahaan untuk terus meningkatkan laba yang merupakan cermin profitabilitas perusahaan.
- 2) Tingkat Pengembalian Investasi (*Return On Investment*), yang digunakan sebagai pengukur kinerja perusahaan yang menghubungkan keuntungan yang diperoleh dari operasi perusahaan dengan jumlah investasi yang digunakan untuk menghasilkan keuntungan operasi tersebut.

#### b. Perspektif Pelanggan

Pada perspektif pelanggan dalam *Balanced Scorecard*, perusahaan melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki, dimana perusahaan akan beroperasi dan kemudian mengukur kinerja

berdasarkan target segmen tersebut. Segmen pasar merupakan sumber yang menjadi komponen penghasil tujuan keuangan perusahaan. Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan melakukan identifikasi dan pengukuran proporsi nilai yang akan diberikan perusahaan kepada pelanggan dan pasar sasaran.

Dalam perspektif pelanggan, Kaplan dan Norton (2000:58) menjelaskan ada dua kelompok pengukuran yang terkait, yaitu :

- 1) Pengukuran pertama : *Customer Core Measurement* (pengukuran inti), adalah seperangkat indikasi pengukuran yang terdiri atas lima tolak ukur yaitu :
  - a) *Market Share* (Pangsa Pasar), pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada.
  - b) *Customer Retention* (Retensi Pelanggan), mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil mempertahankan hubungan dengan pelanggan.
  - c) *Customer Acquisition* (Akuisisi Pelanggan), mengukur seberapa banyak perusahaan mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru.
  - d) *Customer Satisfaction* (Kepuasan Pelanggan), mengukur tingkat kepuasan pelanggan yang terkait dengan kriteria kinerja spesifik dalam value proposition.

- e) *Customer Profitability*, mengukur laba bersih yang berhasil diraih oleh perusahaan dari pelanggan setelah dikurangi biaya yang khusus diperlukan untuk mendukung pelanggan tersebut.

Pengukuran pertama ini dapat dilihat dengan lebih jelas pada gambar berikut ini :



- 2) Pengukuran Kedua : *Customer Value Proposition* (Penilaian Penunjang), adalah kelompok pemicu kerja yang didasarkan pada atribut sebagai berikut:

- a) *Product/Services Attributes*, atribut suatu produk atau jasa yang meliputi atribut fungsi, harga dan kualitas. Dalam hal ini pelanggan memiliki preferensi yang berbeda-beda atas produk atau jasa yang ditawarkan. Perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk atau jasa yang ditawarkan.

Selanjutnya, pengukuran kinerja ditetapkan berdasarkan hal tersebut.

- b) *Customer Relationship*, mencakup penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan yang meliputi dimensi waktu tanggap dan penyerahan, serta bagaimana perasaan pelanggan terhadap proses pembelian yang ditawarkan perusahaan atas produk atau jasa tersebut.
- c) *Image and Reputation*, menggambarkan faktor-faktor tak terwujud yang menarik seorang pelanggan untuk berhubungan dengan perusahaan. Membangun image dan reputasi dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan.

#### c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada perspektif proses bisnis internal dalam *Balanced Scorecard*, manajemen mengidentifikasi proses internal bisnis yang kritis yang harus diunggulkan perusahaan. Scorecard dalam perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis berjalan dan apakah produk atau jasa sudah sesuai dengan spesifikasi pelanggan.

Dalam pendekatan *Balanced Scorecard* pengukuran perspektif proses bisnis internal dalam sebuah organisasi secara umum dapat dibagi menjadi tiga tahap (Kaplan dan Norton 2000:83), yaitu :

- 1) Proses Inovasi

Dalam proses inovasi, unit bisnis meneliti kebutuhan pelanggan yang sedang berkembang atau yang masih tersembunyi, kemudian menciptakan produk atau jasa yang akan memenuhi kebutuhan tersebut. Proses inovasi dibagi menjadi dua bagian yaitu mengidentifikasi kebutuhan pasar dan menciptakan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan pasar.

## 2) Proses Operasi

Proses operasi perusahaan menunjukkan aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan dimulai dari diterimanya pesanan pelanggan dan diakhiri dengan penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan.

## 3) Proses Pelayanan Purna Jual

Proses ini merupakan jasa pelayanan kepada pelanggan setelah penjualan produk atau jasa tersebut dilakukan. Layanan purna jual mencakup garansi dan berbagai aktivitas perbaikan, penggantian produk yang rusak dan yang dikembalikan serta pemrosesan pembayaran pelanggan.

### **RANTAI NILAI PROSES BISNIS INTERNAL**

Setiap bisnis memiliki rangkaian proses tertentu untuk menciptakan nilai bagi pelanggan dan memberikan hasil *finansial* yang baik. Bagi Kaplan dan Norton model rantai nilai generik memberi suatu template yang

disesuaikan oleh setiap perusahaan dalam mempersiapkan perspektif setiap bisnis internal. Proses ini terdiri dari tiga proses utama :



#### d. Perspektif Proses Belajar dan Berkembang

Perspektif keempat dan terakhir pada *Balanced Scorecard* mengembangkan tujuan dan ukuran yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan. Tujuan ditetapkan dalam perspektif finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal mengidentifikasi apa yang harus dikuasai perusahaan untuk menghasilkan kinerja yang istimewa. Tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam tiga perspektif scorecard yang pertama. Dalam perspektif ini dilakukan dalam tiga pengukuran, yaitu :

- 1) Kepuasan Pekerja, yang menyatakan bahwa moral pekerja dan kepuasan kerja secara keseluruhan saat ini dipandang sangat penting oleh sebagian besar perusahaan, karena pekerja yang puas merupakan pra-kondisi bagi meningkatnya produktivitas, daya tanggap, mutu, dan layanan pelanggan.

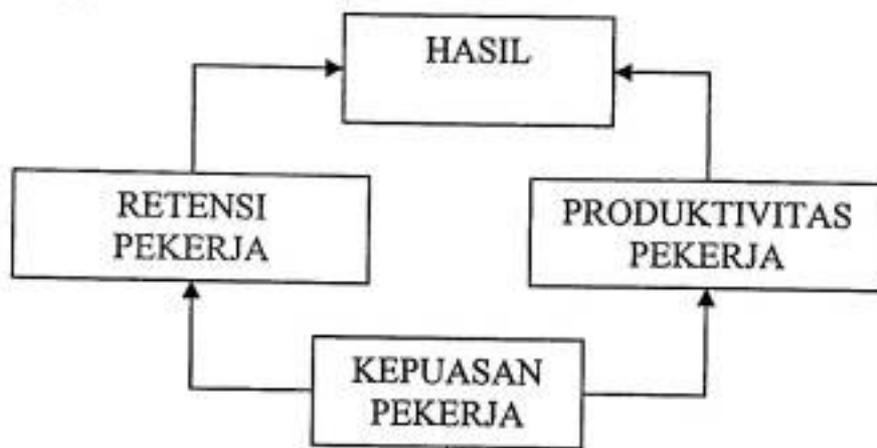
- 2) Retensi Pekerja, yang bertujuan untuk mempertahankan selama mungkin para pekerja yang diminati perusahaan.
- 3) Produktivitas Pekerja, yang merupakan suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian pekerja, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan, yang bertujuan untuk membandingkan keluaran yang dihasilkan oleh para pekerja dengan jumlah pekerja yang dikerahkan untuk menghasilkan keluaran tersebut.

Menurut Kaplan dan Norton (1996 : 110) dalam membangun Balanced Scorecard diberbagai perusahaan jasa dan manufaktur terdapat tiga kategori utama untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang dapat dilihat dari kerangka di bawah ini :

**Kerangka Kerja Ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan :**

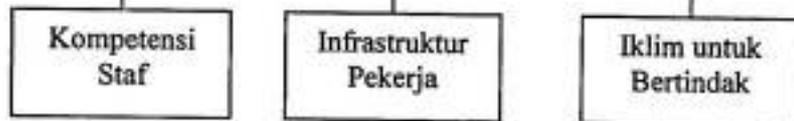
---

**Ukuran Inti**



---

**Faktor yang Mempengaruhi**



## **BAB III**

### **METODA PENELITIAN**

#### **A. Lokasi Penelitian**

Penelitian dilaksanakan pada PT. Pelayaran Nasional Indonesia Cabang Makassar yang memiliki kantor di Jl. Sudirman no.38, Makassar, Sulawesi Selatan.

#### **B. Metoda Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan penulis terdiri dari dua macam, yaitu :

##### **1. Penelitian Lapangan**

Penelitian dan pengumpulan data dilakukan secara langsung dari sumber asli. Data primer dikumpulkan untuk menjawab pertanyaan penelitian.

Penelitian yang dilakukan secara langsung terdiri dari :

##### **2. Wawancara**

Melakukan wawancara langsung dengan pihak-pihak yang berkaitan untuk membahas masalah yang diteliti sehingga diperoleh data yang dibutuhkan.

### 3. Pengamatan

Melakukan pengamatan secara langsung terhadap objek penelitian atau segala aktivitas perusahaan untuk memperoleh keterangan yang memadai.

### 4. Kuisisioner

Pengumpulan data dengan cara memberikan atau menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden dengan harapan memberikan respon atas daftar pertanyaan tersebut.

Berikut beberapa prosedur dalam membuat kuisisioner :

- a. Merumuskan tujuan yang akan dicapai dengan kuisisioner.
- b. Mengidentifikasi variable yang akan dijadikan sasaran kuisisioner.
- c. Menjabarkan setiap variable menjadi sub-variabel yang lebih spesifik dan tunggal
- d. Menentukan jenis data yang dikumpulkan, sekaligus untuk menentukan teknik analisisnya.

### 5. Dokumentasi

Pengumpulan data melalui dokumen-dokumen menyangkut data perusahaan, dalam bentuk laporan keuangan tahunan, data-data karyawan, serta dokumen-dokumen mengenai perkembangan PT. Pelni Cab. Makassar.

### 6. Penelitian Kepustakaan (*Library Research*)

Penelitian dilakukan dengan mempelajari literatur dan tulisan-tulisan yang berhubungan dengan masalah yang dibahas, dimaksudkan untuk memperoleh landasan teori yang akan digunakan dalam membahas masalah yang akan diteliti.

### **C. Jenis Data dan Sumber Data**

Untuk memperoleh hasil yang akurat, penulis mengumpulkan data-data yang mendukung isi penelitian yang terdiri dari jenis data dan sumber data.

Adapun jenis data yang akan digunakan, yaitu :

1. Data kualitatif, adalah data yang terdiri dari kumpulan data non angka yang sifatnya deskriptif, antara lain : gambaran umum perusahaan, sejarah perusahaan, daftar nama karyawan, dan data-data lain yang terkait dengan objek penelitian.
2. Data kumulatif, adalah data yang terdiri dari data yang berupa angka-angka, antara lain : laporan laba rugi, neraca, dan jumlah karyawan, dan semua data yang relevan dengan objek penelitian.

Adapun sumber data yang digunakan, antara lain :

- a. Data primer, merupakan data yang diperoleh dari sumber pertama baik dari individu atau orang yang dianggap berkompeten terhadap penelitian seperti hasil dari wawancara atau hasil pengisian kuisioner yang dilakukan oleh peneliti.

- b. Data sekunder, merupakan data yang diolah secara lanjut dan disajikan baik oleh pihak pengumpul data primer atau pihak lain. Data ini kemudian akan diproses lebih lanjut oleh peneliti.

#### **D. Metoda Analisis Data**

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif yang dilakukan pada PT. Peln Cabang Makassar. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari wawancara dan kuesioner berupa data yang berkaitan dengan keluhan nasabah, waktu proses dalam melakukan pelayanan, perjanjian/kerjasama dengan pihak ketiga, penilaian kinerja karyawan, jumlah karyawan, jumlah karyawan yang keluar dan training karyawan. Sedangkan data sekunder yaitu data laporan keuangan untuk periode 2006, 2007, 2008. Juga data yang berkaitan dengan nasabah yang meliputi laporan jumlah nasabah periode 2006, 2007, 2008. Dan data yang berkaitan dengan karyawan yaitu laporan absensi karyawan. Teknik analisis data yang digunakan dalam mengukur kinerja perusahaan dengan alat ukur *Balanced Scorecard* adalah sebagai berikut:

##### **1. Perspektif Keuangan**

###### **a. Rasio Keuntungan Bersih**

$$\text{Rasio Keuntungan Bersih} = \frac{\text{Keuntungan Bersih}}{\text{Penjualan Bersih}} \times 100\%$$

b. Tingkat Pengembalian Investasi (Return On Investment)

$$\text{ROI} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

2. Perspektif Pelanggan

a. *Customer Core Measurement*, merupakan pengukuran inti pada perspektif pelanggan yang meliputi :

1) *Market Share* (Pangsa Pasar)

*Market Share* mengukur tingkat dimana bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada. *Market share* dihitung dari besarnya pasar atau jumlah pelanggan yang berhasil dikuasai oleh perusahaan. Penguasaan pangsa pasar disebabkan oleh kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pelanggan lama dan memperoleh pelanggan baru (Kaplan dan Norton (1996:59) . Dalam mengukur *Market Share* digunakan *Customer Core Measurement* yang merupakan pengukuran inti pada perspektif pelanggan yang meliputi :

- a) *Customer Retention*, mengukur seberapa besar kemampuan perusahaan dalam mempertahankan customer lamanya.
- b) *Customer Acquisition*, mengukur seberapa besar kemampuan perusahaan dalam keberhasilan menarik customer baru

c) *Customer Complain*, mengukur seberapa banyak jumlah customer yang melakukan complain terhadap perusahaan.

b. *Customer Value Proposition*.

1) Tingkat Kepuasan Pelanggan

Untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan, penulis menggunakan alat ukur kuisioner yang dibagikan kepada pelanggan, sedangkan untuk menganalisis data yang diperoleh berdasarkan persepektif pelanggan, penulis menggunakan teknik pembobotan dengan *Skala Likert*. Menurut Sugiyono (2003:86) "*Skala Likert* adalah skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang sosial".

Skala Likert (*Likert Scale*) didesain untuk menelaah seberapa kuat subjek setuju dengan pertanyaan pada skala 5 titik dengan susunan sebagai berikut :

Sangat Tidak Setuju	(STS)	Memiliki Bobot 1
Tidak Setuju	(TS)	Memiliki Bobot 2
Tidak Berpendapat	(TB)	Memiliki Bobot 3
Setuju	(S)	Memiliki Bobot 4
Sangat Setuju	(SS)	Memiliki Bobot 5

Hasil dari penjumlahan seluruh nilai yang diperoleh dari responden akan diketahui pencapaian indeks kepuasan konsumen, seperti dirumuskan Sugiyono (2002:79):

$$IKK = PP$$

Dimana :

IKK = Indeks Kepuasan Konsumen

PP = *Perceived Performance*

Untuk mencapai interval kepuasan digunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{Interval} = (I_{\text{kmax}} - I_{\text{kmin}}) : 5$$

$$I_{\text{kmax}} = PP \times R \times EX_{\text{maks}}$$

$$I_{\text{kmin}} = PP \times R \times EX_{\text{min}}$$

Dengan keterangan :

PP = Banyaknya item pertanyaan

R = Jumlah responden

Ekmax = Skor maksimal yang bisa diberikan

Ekmin = Skor minimal yang bisa diberikan

Setelah mengetahui IKK kemudian mengkategorikan nilai minimal yang harus diperoleh responden untuk dikategorikan setuju, dengan melihat nilai minimal yang harus dicapai seluruh responden untuk bisa dikategorikan :

- 1) Sangat Tidak Setuju
- 2) Tidak Setuju
- 3) Tidak Berpendapat

4) Setuju

5) Sangat Setuju

### 3. Perspektif Bisnis Internal

- a. Proses Inovasi, dalam proses ini pengukuran dilakukan dengan melihat apa saja yang dilakukan perusahaan untuk menunjukkan kemampuan perusahaan dalam menguasai dan mengembangkan produk dan jasa yang diberikan untuk menghasilkan produk dan jasa serta pelayanan yang terbaik bagi *customer*.
- b. Proses Operasi, dalam proses ini pengukuran dilakukan dengan melihat dan mencari tahu apa saja yang dilakukan oleh perusahaan dalam memberikan pelayanan dan menunjukkan kapabilitas karyawan yang diberikan untuk melayani *customer*.
- c. Proses Pelayanan Purna Jual, dalam proses ini pengukuran dilakukan dengan melihat apa saja yang dilakukan oleh perusahaan dalam menanggapi keluhan pelanggannya.

### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini digunakan beberapa pengukuran sebagai berikut :

- a. Tingkat Kepuasan Karyawan.

Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan, maka penulis memakai dan membagikan kuisioner kepada para karyawan, dan menganalisis data dengan menggunakan teknik pembobotan dengan Skala Liket (Kaplan dan Norton 1996:112).

b. Tingkat Pelatihan/Pembelajaran.

Untuk mengetahui tingkat pelatihan/pembelajaran para karyawan perusahaan, maka penulis memakai dan membagikan kuisioner kepada para karyawan, dan menganalisis data dengan menggunakan teknik pembobotan dengan Skala Liket (Kaplan dan Norton 1996:112).

Untuk mengetahui kondisi kinerja perusahaan, selanjutnya dilakukan pengukuran secara *Time series Analysis*, yaitu membandingkan antara indikator keuangan, pelanggan, bisnis internal serta proses belajar dan berkembang dari satu periode ke periode satunya, yang akan menunjukkan apakah perusahaan mengalami kemajuan atau kemunduran.

## BAB IV

### GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

#### A. Sejarah Singkat PT. Pelayaran Nasional Indonesia (Persero)

Sejarah berdirinya PELNI PT. bermula dengan dikeluarkannya Surat Keputusan Bersama (SKB) antara Menteri Perhubungan dan Menteri Pekerjaan Umum tanggal 5 September 1950 yang isinya mendirikan Yayasan Penguasaan Pusat Kapal-kapal (PEPUSKA).

Latar belakang pendirian Yayasan PEPUSKA diawali dari penolakan pemerintah Belanda atas permintaan Indonesia untuk mengubah status maskapai pelayaran Belanda yang beroperasi di Indonesia, N.V. K.P.M (Koninklijke Paketvaart Matschappij) menjadi Perseroan Terbatas (PT). Pemerintah Indonesia juga menginginkan agar kapal-kapal KPM dalam menjalankan operasi pelayarannya di perairan Indonesia menggunakan bendera Merah Putih. Pemerintah Belanda dengan tegas menolak semua permintaan yang diajukan oleh pemerintah Indonesia.

Dengan modal awal 8 (delapan) unit kapal dengan total tonage 4.800 DWT (death weight ton), PEPUSKA berlayar berdampingan dengan armada KPM yang telah berpengalaman lebih dari setengah abad. Persaingan benar-benar

tidak seimbang ketika itu, karena armada KPM selain telah berpengalaman, jumlah armadanya juga lebih banyak serta memiliki kontrak-kontrak monopoli.

Akhirnya pada 28 April 1952 Yayasan Pepuska resmi dibubarkan. Pada saat yang sama didirikanlah PT PELNI dengan berdasarkan Surat Keputusan Menteri Perhubungan Nomor M.2/1/2 tanggal 28 Februari 1952 dan No. A.2/1/2 tanggal 19 April 1952, serta Berita Negara Republik Indonesia No. 50 tanggal 20 Juni 1952. Sebagai Presiden Direktur pertamanya diangkatlah R. Ma'moen Soemadipraja (1952-1955).

Delapan unit kapal milik Yayasan Pepuska diserahkan kepada PT PELNI sebagai modal awal. Karena dianggap tidak mencukupi maka Bank Ekspor Impor menyediakan dana untuk pembelian kapal sebagai tambahan dan memesan 45 "coaster" dari Eropa Barat. Sambil menunggu datangnya "coaster" yang dipesan dari Eropa, PELNI mencarter kapal-kapal asing yang terdiri dari berbagai bendera. Langkah ini diambil untuk mengisi trayek-trayek yang ditinggalkan KPM. Setelah itu satu persatu kapal-kapal yang dicarter itu diganti dengan "coaster" yang datang dari Eropa. Kemudian ditambah lagi dengan kapal-kapal hasil pampasan perang dari Jepang.

Status PT PELNI mengalami dua kali perubahan. Pada tahun 1961 pemerintah menetapkan perubahan status dari Perusahaan Perseroan menjadi Perusahaan Negara (PN) dan dicantumkan dalam Lembaran Negara RI No. LN 1961. Kemudian pada tahun 1975 status perusahaan diubah dari Perusahaan Negara (PN) menjadi Perseroan terbatas (PT) PELNI sesuai dengan Akte

Pendirian No. 31 tanggal 30 Oktober 1975. Perubahan tersebut dicantumkan dalam Berita Negara RI No. 562-1976 dan Tambahan Berita Negara RI No. 60 tanggal 27 Juni 1976.

Seiring dengan perjalanan waktu dan perkembangan usaha, perusahaan mengalami beberapa kali perubahan bentuk Badan Usaha. Pada tahun 1975 berbentuk Perseroan sesuai Akta Pendirian Nomor 31 tanggal 30 Oktober 1975 dan Akte Perubahan Nomor 22 tanggal 4 Maret 1998 tentang Anggaran Dasar PT. Peln yang diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia tanggal 16 April 1999 Nomor 31 tambahan Berita Negara Nomor 2203.

## **B. Visi dan Misi PT. Pelayaran Nasional Indonesia (Persero)**

Visi :

'Menjadi perusahaan pelayaran yang tangguh dan memiliki jaringan nasional yang optimal'

Misi :

1. Mengelola dan mengembangkan angkutan laut guna menjamin aksesibilitas masyarakat untuk menunjang terwujudnya wawasan nusantara.
2. Meningkatkan kontribusi pendapatan bagi Negara, karyawan serta berperan di dalam pembangunan lingkungan dan pelayanan kepada masyarakat.
3. Menerapkan prinsip-prinsip Good Corporate Governance (GCG).

### C. Sumber Daya Manusia (SDM) PT. Peln Cab. Makassar

Selain terus meningkatkan pelayanan dan produktifitas kepada para karyawan, manajemen menyadari bahwa sumber daya manusia merupakan sebuah asset terbesar dan juga merupakan salah satu kunci utama untuk mempertahankan posisi perusahaan sebagai pelaku pasar yang kuat dan layak diperhitungkan dalam era globalisasi.

Sejalan dengan hal tersebut, perusahaan mengembangkan program pelatihan khusus dan berkala yang ditujukan untuk meningkatkan kemampuan teknis dan manajerial para karyawannya.

Jumlah sumber daya manusia yang ada dalam ruang lingkup PT. Peln cabang Makassar sampai tahun 2009 berjumlah 68 orang, dimana 42 orang pegawai tetap dan 26 orang tenaga kontrak.

Perusahaan telah mengembangkan program pelatihan khusus dan berkala untuk meningkatkan keahlian operasional para karyawannya. Pelatihan dititikberatkan pada spesialisasi teknik dan manajerial dibidang masing-masing guna meningkatkan kinerja dan kompetensi yang mengarah pada peningkatan mutu pelayanan yang berkualitas tinggi.

Terdapat beberapa kualifikasi pendidikan atau keterampilan yang harus dimiliki oleh sumber daya manusia yang ada pada PT.Peln cabang Makassar, antara lain:

1. Profesionalisme ABK (Anak Buah Kapal) yang dilengkapi dengan Sertifikasi Pengawakan (sesuai STCW 95) antara lain :

- 1) ANT (Ahli Nautika Tingkat)
- 2) ATT (Ahli Teknik Tingkat)
2. Sertifikat Ketrampilan, antara lain :
  - a. AFF (Advance Fire Fighting)
  - b. GMDSS (Global Maritime Distress Safety Sistem)
  - c. SCRB (Survival Craft and Rescue Boat)
  - d. MEFA (Medical First Aid)
  - e. Medical Care on Board
  - f. Radar Simulator
  - g. ARPA Simulator
  - h. Crowd Management
  - i. Crisis Management
  - j. BRM (Bridge Resource Management)

#### **D. Kegiatan Usaha PT. Pelni (Persero)**

Usaha pokok PT Pelayaran Nasional Indonesia adalah menyediakan jasa angkutan transportasi laut yang meliputi jasa angkutan penumpang dan jasa angkutan muatan barang antar pulau. Saat ini perusahaan mengoperasikan 28 unit armada kapal penumpang yang diklasifikasi berdasarkan kapasitas jumlah penumpang, , diantaranya : Kapal tipe 3.000 pax, tipe 2.000 pax, tipe 1.000 pax, tipe 500 pax, tipe Ro-Ro (Roll on - Roll off) dan 1 unit kapal ferry cepat dengan kapasitas seluruhnya berjumlah 36.913 penumpang. Disamping itu PT Pelni juga

mengoperasikan 4 unit armada kapal barang dengan total bobot mati berjumlah 1.200 ton.

Wilayah Indonesia yang terdiri dari 17.503 pulau, sangat membutuhkan sarana transportasi laut untuk menghubungkan pulau-pulau yang tersebar di seluruh Indonesia. Sesuai SK Dirjen Perla no. AT 55/I/8/DJPL-06 Tgl 5 April 2006 tentang penetapan jaringan trayek tetap dan teratur (Liner) angkutan laut penumpang dalam negeri untuk PT.Pelayaran Nasional Indonesia (Persero). Tempat yang disinggahi berjumlah 91 pelabuhan dengan 47 kantor cabang dan kurang lebih 300 travel agent yang tersebar diseluruh Indonesia.

Sesuai misinya 'Mengelola dan mengembangkan angkutan laut guna menjamin aksesibilitas masyarakat untuk menunjang terwujudnya wawasan nusantara'. PT Pelni melaksanakan tanggung jawabnya dengan tidak hanya terbatas melayari route komersial, tetapi juga melayani pelayaran dengan route pulau-pulau kecil terluar (Pepres No.78 tahun 2005 tentang Pengelolaan Pulau-pulau Kecil Terluar). Disamping itu memanfaatkan sumber daya alam dalam rangka pembangunan yang berkelanjutan dan pemberdayaan masyarakat dalam rangka peningkatan kesejahteraan dapat tercapai sesuai target sasaran.

Selain memiliki usaha pokok, PT. Pelayaran Nasional Indonesia juga memiliki usaha sampingan, antara lain:

- 1) Rumah Sakit Pelni
- 2) Wisma Bahtera Cipayung
- 3) Usaha Penunjang

- 4) Angkutan Bandar
- 5) Keagenan Kapal
- 6) Dock / Perbengkelan Kapal
- 7) Anak Perusahaan
- 8) PT. SBN : Bongkar Muat & EMKL
- 9) PT. PIDC : Freight Forwarding, Pengelolaan Overbagasi

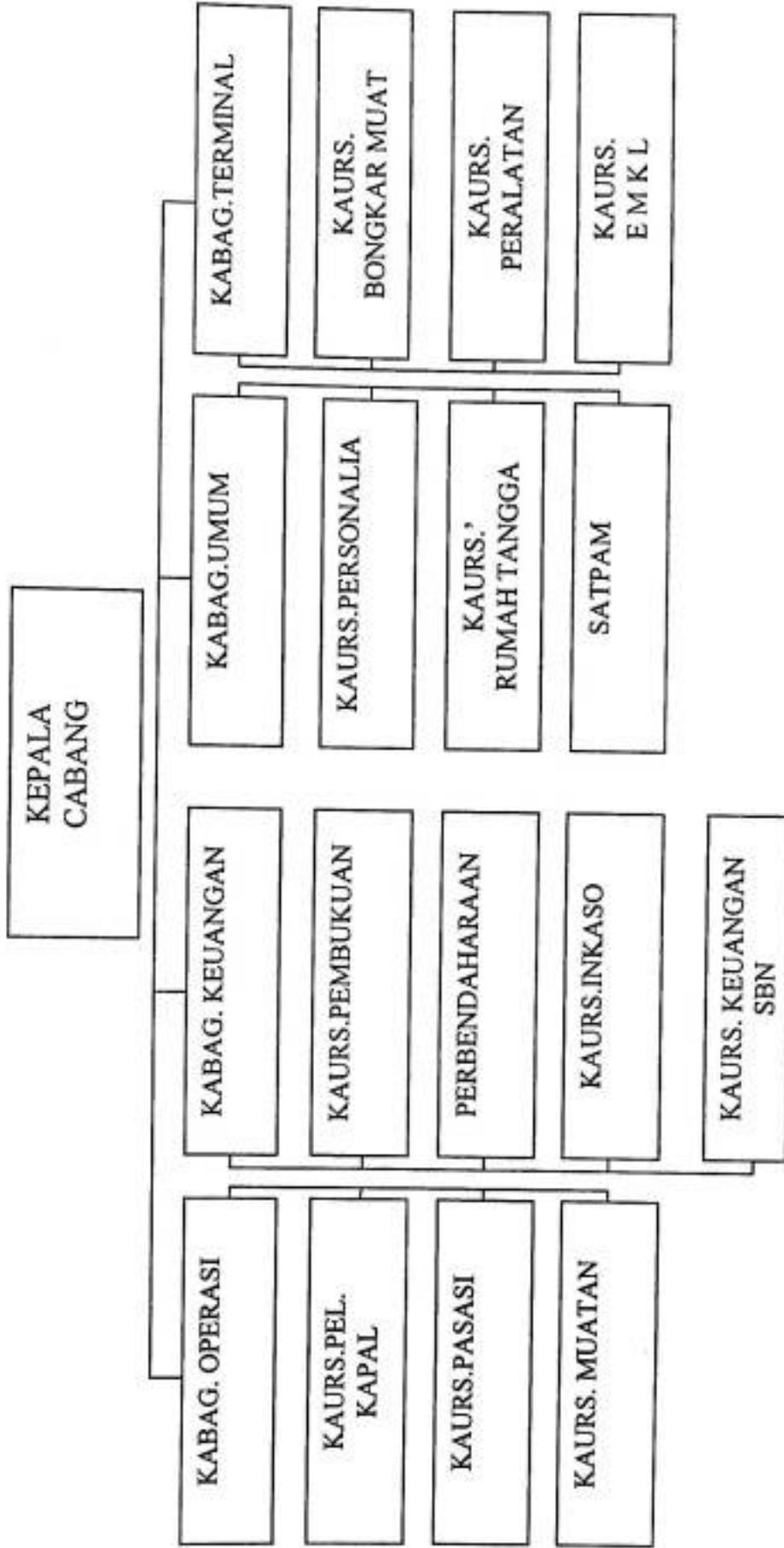
Namun tidak semua usaha sampingan pada PT. Pelni (Persero) ada pada PT. Pelni (Persero) cabang Makassar.

#### **E. Struktur Organisasi PT. Pelni Cabang Makassar**

Struktur organisasi yang terdapat pada PT. Pelni (Persero) cabang Makassar menggambarkan batas-batas tugas dan tanggung jawab serta hak arti setiap jabatan dalam lingkungan PT. Pelni (Persero) cabang Makassar, yang dimaksudkan agar setiap sumber daya manusia yang ada di dalamnya mengetahui sampai dimana hak dan kewajibannya serta kepada siapa ia harus bertanggung jawab.

Adapun struktur organisasi PT. Pelni (Persero) Cabang Makassar yang dapat dilihat pada skema di bawah ini :

**PT. PELNI CABANG MAKASSAR  
 STRIKTUR ORGANISASI  
 CABANG RANGKAP TYPE A  
 MAKASSAR**



Berdasarkan struktur organisasi PT. Pelni (Persero) cabang Makassar, maka akan diuraikan tugas dan wewenang jabatan sebagai berikut :

#### 1. Kepala Cabang

Kepala cabang bertanggung jawab kepada Direksi untuk semua kegiatan yang menyangkut kebijakan-kebijakan perusahaan, yang memiliki tugas sebagai berikut :

- a. Menyusun rencana kegiatan
- b. Memonitor biaya dan penghasilan serta mengakomodasi kegiatan cabang dengan target yang ditentukan
- c. Mendistribusikan dan menyelia tugas bawahan dalam pemasaran jasa angkutan laut.
- d. Mengkoordinir segala operasional di bidang pelayanan yang berhubungan dengan kedinasan.
- e. Bertanggung jawab kepada direksi untuk penyelenggaraan seluruh kegiatan yang berkaitan dengan kebijakan-kebijakan perusahaan.

#### 2. Kepala Bagian Operasi

Kepala bagian operasi bertanggung jawab kepada Kepala Cabang.

Kepala Bagian Operasi bertugas:

- a. Menangani secara langsung segala kegiatan operasional pada PT. Pelni (Persero) cabang Makassar.
- b. Menyusun langkah kegiatan dan membagi tugas serta member petunjuk kepada bawahan.
- c. Mengkoordinasi pelaksanaan operasi kapal.

- d. Melaksanakan pemasaran dan mengatur administrasi *booking* kapal untuk kelancaran pelaksanaan kegiatan.

Kepala Bagian Operasi membawahi 3 (tiga) urusan, yaitu :

- a. Kepala Urusan Pelayanan Kapal, yang bertugas :
- 1) Melayani keperluan kapal sejak tiba di pelabuhan sampai berangkat.
  - 2) Mengatur pelaksanaan pelayanan kapal agar pelayanan terlaksana dengan baik.
- b. Kepala Urusan Pasasi, yang bertugas :
- 1) Mengajukan permintaan blanko tiket dan membagikan kepada petugas penjualan tiket.
  - 2) Melayani booking tiket, memeriksa tiket yang terjual dalam jumlah uang yang diterima, memeriksa tiket yang terjual dengan jumlah uang yang diterima dan sisa iket, dan mengatur berapa tiket yang harus terjual baik di loket maupun di agen-agen PT. Pelni (Persero).
- c. Kepala Urusan Muatan, yang bertugas :
- 1) Memberi tugas dan petunjuk kepada bawahan dalam hal muatan kapal penumpang dan barang.
  - 2) Memasarkan ruang-ruang muatan, menerima barang muatan dan menghitung biaya sesuai dengan tariff yang berlaku.
  - 3) Memproses semua dokumen yang diperlukan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

### 3. Kepala Bagian Keuangan

Kepala Bagian Keuangan bertanggung jawab kepada Kepala Cabang, yang memiliki tugas-tugas sebagai berikut :

- a. Menyusun segala sesuatu yang berhubungan dengan keuangan PT. Pelni (Persero) cabang Makassar.
- b. Menyusun rencana keuangan dan mengawasi pelaksanaan anggaran biaya sesuai dengan target yang ditentukan.

Dalam melaksanakan fungsionarisnya, Kabag. Keuangan membawahi :

- a. Kepala Urusan Pembukuan, yang bertugas :
  - 1) Memberi tugas dan petunjuk serta mengawasi pelaksanaan pembukuan.
  - 2) Memeriksa dan menandatangani jurnal BPU.
  - 3) Memeriksa kas cabang tiap hari, rekonsiliasi R/L kartu hutang piutang, rekening bank serta *stock opname* blanko tiket.
  - 4) Membuat laporan periodik.
- b. Kepala Urusan Perbendaharaan, yang bertugas :
  - 1) Menangani atau menghimpun keuangan yang ada di PT. Pelni Makassar.
  - 2) Memeriksa kembali uang pasasi bersama kasir dan sisa tiket yang tidak terjual.
  - 3) Memonitor kembali uang pasasi bersama kasir dan sisa tiket yang tidak terjual.
  - 4) Membuat cek dan giro sesuai dengan kebutuhan untuk ditandatangani atasan.

- 5) Memeriksa laporan modal kerja bukti penerimaan uang, yang akan diajukan kepada atasan untuk ditandatangani.
- c. Kepala Urusan Inkaso, yang bertugas :
- 1) Menyusun daftar laporan mengenai piutang yang akan ditagih.
  - 2) Melaksanakan penagihan kepada debitur.
  - 3) Membuat laporan kegiatan urusan inkaso.
  - 4) Membuat nota transfer piutang.
- d. Kepala Urusan Keuangan Sarana Bandar Nasional (SBN), yang bertugas :
- 1) Memberi tugas dan petunjuk serta mengawasi pelaksanaan embukuan PT. SBN
  - 2) Memeriksa dan memaraf jurnal voucher dan BPU.
  - 3) Menerima dan menghitung uang setoran dari pihak ketiga dan unit terkait da cabang setelah meneliti bukti/setoran dan penyerahan tanda bukti kwitansi penyetoran.
  - 4) Memeriksa kas cabang tiap hari, rekonsiliasi R/L kartu hutang piutang rekening Bank PT. SBN.
- e. Kepala Bagian Umum
- Kepala Bagian Umum bertanggung jawab kepada Kepala Cabang dan memiliki tugas dan wewenang sebagai berikut :
- 1) Menyusun rencana kegiatan.
  - 2) Mengkoordinasikan dan menyelia pelaksanaan tugas bawaan baik itu mengatur ataupun memelihara asset dan investasi cabang.

- 3) Membuat dan mengawasi pemakaian anggaran biaya bagian umum sesuai dengan ketentuan.

Dalam melaksanakan fungsinya, Kabag. Umum membawahi :

- a. Kepala urusan Personalia, yang bertugas :
  - 1) Mengawasi pelaksanaan tugas-tugas ABK (Anak Buah Kapal).
  - 2) Membuat konsep surat, telex, laporan periodeik, dan biaya kepegawaian.
  - 3) Memeriksa dan memaraf telex, fax, daftar gaji dan daftar pembayaran pensiunan serta memberikan penjelasan kepada para pegawai sehubungan dengan peraturan kepegawaian dan kesejahteraan pegawai.
- b. Kepala Urusan Rumah tangga, yang bertugas :
  - 1) Mengurus PBB kantor dan rumah dinas, pembayaran telepon, listrik, air, dan lain-lain.
  - 2) Mengatur dan memelihara inventaris cabang.
  - 3) Menghendle tamu-tamu yang bersifat dinas.
- c. Satpam, yang bertugas :
  - Menjaga keamanan dan ketertiban lingkungan kantor PT. Pelni cabang Makassar, baik di dalam gedung dan di luar gedung.
- d. Kepala Bagian Terminal.

Kepala Bagian Terminal bertanggung jawab langsung kepada Kepala Cabang, yang memiliki tugas dan wewenagn sebagai berikut :

- 1) Menyusun langkah-langkah kegiatan mengenai bongkar pasang muatan barang.
- 2) Memberi petunjuk kepada bawahan tentang proses kerja dan cara pelaporan yang efektif.
- 3) Menyatukan kegiatan evaluasi bongkar muat kapal.

Dalam melaksanakan tugas dan wewenangnya, Kabag. Terminal membawahi:

- a) Kepala urusan Bongkar Muat, yang bertugas :
  - 1) Memimpin dan mengawasi terlaksananya kegiatan bongkar muat secara efektif dan efisien.
  - 2) Memimpin dan mengawasi terlaksananya kegiatan pemasukan dan pengeluaran.
  - 3) Mengawasi proses penimbangan muatan di gudang.
- b) Kepala Urusan Peralatan, yang bertugas ;
  - 1) Mencatat barang yang sudah masuk yang disesuaikan dengan faktur pengiriman melalui kapal penumpang atau barang.
  - 2) Mengaplikasikan barang menurut jenis dan tujuan.
- c) Kepala Urusan EMKL, yang bertugas :
  - 1) Memberi tugas dan petunjuk serta menyalin pelaksanaan tugas bawahan.
  - 2) Memasarkan muatan balik ke perusahaan pelayaran luar/kapal milik.
  - 3) Membuat laporan bulanan, triwulan, semester, dan tahunan.
  - 4) Melaksanakan tugas yang berhubungan dengan tugas-tugas EMKL.
  - 5) Mengoperasikan truk/kendaraan EMKL.

## BAB V

### PEMBAHASAN

#### A. Pengukuran Kinerja Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard*

Model *Balanced Scorecard* belum mempunyai standar yang baku dalam pengukurannya, sehingga dalam pembahasan ini menggunakan *Time Series Analysis* sebagai hasil penilaian terhadap PT. Pelayaran Nasional Indonesia Cabang Makassar.

*Time Series Analysis* adalah analisis yang membandingkan antara indikator perusahaan dari satu periode ke periode lainnya. Perbandingan antara hasil indikator yang dicapai saat ini dengan indikator pada masa akan lalu akan memperlihatkan apakah perusahaan tersebut mengalami kemajuan atau kemunduran, sehingga perkembangan perusahaan dapat terlihat dari tahun ke tahun.

##### 1. Perspektif Keuangan

Berdasarkan data-data keuangan yang diperoleh dari hasil penelitian pada PT. Pelni (Persero) Cabang Makassar dari tahun 2005-2008, maka dapat dilakukan penghitungan kinerja keuangannya, yakni sebagai berikut :

###### a. Keuntungan Bersih (Net Profit Margin)

Merupakan pembagian antara keuntungan bersih dibagi dengan penjualan bersih, yang dinyatakan dalam bentuk persentase. Dari data keuangan PT. Pelni (Persero) Cabang Makassar maka dapat diketahui

keuntungan bersih yang diperoleh selama tahun 2006, 2007, dan tahun 2008, yaitu sebagai berikut :

**Tabel 5.1**

**PT. Pelayaran Nasional (Persero) Cab. Makassar  
Perhitungan Keuntungan Bersih  
Periode 2006, 2007, dan 2008  
(Dalam rupiah)**

Tahun	Keuntungan	Penjualan	Rasio Keuntungan Bersih
	(1)	(2)	(3) = (1) : (2) x 100%
2006	(1,020,452,664)	1,097,234,639	-93,002%
2007	(877,750,765)	1,113,515,667	-78,82%
2008	(688,357,379)	1,005,804,001	-68,43%

Sumber : data primer

Dari tabel 5.1 di atas dapat dilihat bahwa rasio keuntungan bersih PT. Pelni Cabang Makassar mengalami peningkatan selama tiga tahun terakhir meskipun mengalami kerugian. Pada tahun 2006 PT. Pelni Cabang Makassar mengalami kerugian sebesar -93,002% dari penjualannya, pada tahun 2007 kerugian turun menjadi -78,82% dari penjualannya, dan pada tahun 2008 PT. Pelni Cabang Makassar kembali mengalami penurunan kerugian menjadi -68,43%.

Berdasarkan data di atas selama tiga tahun terakhir rasio keuntungan bersih PT. Pelni Cabang Makassar pada tahun 2006 lebih buruk dibandingkan tahun 2007 dan 2008. Berfluktuasinya rasio keuntungan

bersih sangat dipengaruhi oleh besarnya biaya operasional yang dikeluarkan oleh perusahaan setiap tahunnya sehingga berdampak terhadap keuntungan bersih perusahaan walaupun PT. Pelni Cabang Makassar periode tahun 2006-2008 mengalami kerugian.

b. Tingkat Pengembalian Investasi (*Return On Investment*)

**Tabel 5.2**

**PT. Pelayaran Nasional Indonesia (Persero) Cab. Makassar**  
*Perhitungan Return On Investment*  
**Periode 2006-2008**  
**(Dalam Rupiah)**

Tahun	Laba Bersih	Total Assets	ROI
	(1)	(2)	(3) = (1) : (2) dalam %
2006	(1,020,452,664)	25,361,304,236	-4,02%
2007	(877,750,765)	34,064,854,039	-2,57%
2008	(688,357,379)	32,837,841,457	-2,09%

Sumber : Data primer

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa penggunaan aktiva untuk menghasilkan laba selama tiga periode terakhir mengalami fluktuasi. ROI pada tahun 2006 sebesar -4,07%, sedangkan untuk tahun 2007 meningkat menjadi -2,57, dan kembali mengalami peningkatan pada tahun 2008 menjadi -2,09%.

Dari perhitungan dari table 5.2 di atas dapat dilihat bahwa penggunaan aktiva untuk menghasilkan laba dari tahun 2006-2008 mengalami

Dari perhitungan dari table 5.2 di atas dapat dilihat bahwa penggunaan aktiva untuk menghasilkan laba dari tahun 2006-2008 mengalami peningkatan, yakni dari tahun 2006 ke 2007 mengalami peningkatan sebesar 1,5%, dan kembali mengalami peningkatan 0,48% pada tahun 2008.

## 2. Perspektif Pelanggan

Sasaran dari perspektif ini adalah meningkatkan kepuasan, retensi, akuisisi dan loyalitas pelanggan dari produk dan jasa yang diberikan. Pada perspektif ini penulis menggunakan ukuran kepuasan pelanggan dengan pertimbangan bahwa retensi, akuisisi, dan profitabilitas pelanggan ditentukan oleh usaha perusahaan untuk dapat memuaskan berbagai kebutuhan pelanggan (Kaplan, 2001 : 74).

Berdasarkan data-data mengenai pelanggan yang diperoleh dari hasil penelitian pada PT. Pelni (Persero) Cabang Makassar dari tahun 2005-2008, maka dapat dilakukan penghitungan kinerja keuangannya, yakni sebagai berikut :

a. *Customer Core Measurement*, yang meliputi :

1) Market Share (Pangsa Pasar) :

Tabel 5.3

*Market Share*  
**PT. Pelayaran Nasional Indonesia (Persero) Cab. Makassar**  
**Tahun 2006**

No	Bulan	Call Kapal	Penumpang		Uang Tambang Pasasi
			Turun	Naik	
1	Januari	53	23,083	34,852	Rp 7,169,473,500
2	Februari	44	18,406	25,762	Rp 6,016,022,500
3	Maret	40	17,575	23,099	Rp 4,885,700,000
4	April	48	19,132	22,319	Rp 4,662,656,000
5	Mei	49	20,123	25,483	Rp 5,937,073,000
6	Juni	49	19,732	25,972	Rp 6,284,616,000
7	Juli	53	34,043	48,735	Rp 9,966,422,500
8	Agustus	43	19,243	25,336	Rp 5,397,666,000
9	September	48	22,693	37,834	Rp 7,154,509,500
10	Oktober	55	35,828	42,154	Rp 7,680,342,600
11	November	55	34,416	47,098	Rp 10,730,797,000
12	Desember	55	27,354	29,522	Rp 6,318,000,000
<b>Jumlah</b>		<b>592</b>	<b>291,628</b>	<b>388,166</b>	<b>Rp 82,205,278,600</b>

Sumber data : Laporan keuangan PT. Pelni Cabang Makassar

Tabel 5.4

*Market Share*  
**PT. Pelayaran Nasional Indonesia (Persero) Cab. Makassar**  
**Tahun 2007**

No	Bulan	Call Kapal	Penumpang		Uang Tambang Pasasi
			Turun	Naik	
1	Januari	55	25,437	37,285	Rp 8,599,580,400
2	Februari	49	17,567	24,659	Rp 6,006,258,150
3	Maret	42	18,933	24,771	Rp 5,522,668,700
4	April	44	19,643	24,869	Rp 5,859,777,600
5	Mei	51	19,223	27,959	Rp 6,166,090,150
6	Juni	50	28,406	35,083	Rp 7,422,611,900
7	Juli	57	34,784	51,029	Rp 12,251,459,950
8	Agustus	40	19,447	30,516	Rp 7,521,978,400
9	September	43	22,664	32,421	Rp 8,310,146,400
10	Oktober	56	33,775	55,008	Rp 13,871,864,250
11	November	44	24,267	29,707	Rp 8,988,390,500
12	Desember	55	28,742	32,371	Rp 7,889,945,000
<b>Jumlah</b>		<b>586</b>	<b>292,888</b>	<b>405,678</b>	<b>Rp 98,410,771,400</b>

Sumber data : Laporan Keuangan PT. Pelni Cabang Makassar

Tabel 5.5

*Market Share*  
**PT. Pelayaran Nasional Indonesia (Persero) Cab. Makassar**  
**Tahun 2008**

No	Bulan	Call Kapal	Penumpang		Uang Tambang Pasasi	
			Turun	Naik		
1	Januari	55	21,725	36,304	Rp	10,699,573
2	Februari	50	16,544	24,964	Rp	7,014,159,500
3	Maret	42	17,461	26,852	Rp	8,108,019,800
4	April	45	20,876	32,238	Rp	9,050,248,900
5	Mei	51	23,424	31,088	Rp	8,536,441,600
6	Juni	42	27,641	43,980	Rp	11,370,043,700
7	Juli	42	39,301	61,967	Rp	15,704,170,000
8	Agustus	35	26,292	46,835	Rp	12,956,358,500
9	September	51	37,059	60,348	Rp	13,871,164,000
10	Oktober	59	43,499	63,438	Rp	17,623,335,500
11	November	47	28,325	31,833	Rp	9,844,649,000
12	Desember	59	30,634	42,783	Rp	10,713,636,500
<b>Jumlah</b>		<b>578</b>	<b>332,781</b>	<b>502,630</b>	<b>Rp</b>	<b>124,802,926,573</b>

Sumber Data : Laporan Keuangan PT. Pelni Cabang Makassar

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa PT. Pelni (Persero) Cab.Makassar pada tahun 2007 mengalami peningkatan penumpang kapal Pelni baik jumlah penumpang yang turun di Makassar dari pelabuhan lain maupun jumlah penumpang naik kapal Pelni dengan tujuan pelabuhan lain. Hal ini dapat dibuktikan dengan adanya selisih antara jumlah penumpang yang turun pada tahun 2006 dengan 2007 sebesar 1.250 penumpang, dan jumlah penumpang yang naik pada tahun 2006 dengan 2007 yaitu sebesar 17.512 penumpang. Dan pada tahun 2008 PT. Pelni kembali mengalami peningkatan pelanggan yang dapat dibuktikan dengan adanya selisih antara penumpang turun pada tahun 2007 dengan tahun 2008 yaitu sebesar 39.893

penumpang, dan jumlah penumpang yang naik pada tahun 2007 dengan 2008 yaitu sebesar 96.952 penumpang.

1) *Customer Retention.*

Dari data di atas, maka dapat dibuktikan bahwa PT. Pelni Cabang Makassar mampu mempertahankan kenaikan jumlah penumpangnya dari tahun ke tahun.

Selain mengalami kenaikan jumlah penumpang dan PT. Pelni Cabang Makassar juga mampu mempertahankan jumlah travel yang mengadakan kerjasama dengan PT. Pelni Cabang Makassar dari tahun 2006-2008, yaitu sebanyak 32 travel.

2) *Customer Acquisition.*

Dari data di atas, maka dapat dibuktikan bahwa PT. Pelni Cabang Makassar mampu untuk menarik pemakai jasa transportasi antar pulau untuk memakai kapal milik PT. Pelni (Persero) dari pelabuhan Sultan Hasanuddin ke pelabuhan kota lain.

Namun PT. Pelni Cabang Makassar belum mampu untuk menarik travel lain untuk mengadakan kerjasama penjualan tiket secara on-line, yang dibuktikan dengan tidak bertambahnya jumlah travel yang bekerjasama dengan PT. Pelni Cabang Makassar dari tahun 2006-2008, yaitu dengan jumlah yang sama sebanyak 32 travel.

### 3) *Customer Complain.*

Untuk perspektif pelanggan pada indikator *Customer Complain* bisa dikatakan kurang baik karena banyaknya complain yang dilakukan oleh calon penumpang, travel yang bekerjasama dengan PT. Pelni Cabang Makassar, dan para penumpang yang sudah melakukan perjalanan dengan menggunakan kapal milik PT. Pelni Cabang Makassar. Hal ini dapat dibuktikan dengan adanya penyebaran kuisisioner kepada para pelanggan PT. Pelni Cabang Makassar, baik calon penumpang maupun pelanggan yang sudah melakukan perjalanan dengan kapal Pelni. Selain itu, adanya informasi mengenai complain pelayanan PT. Pelni Cabang Makassar baik dari para penumpang maupun dari travel-travel yang bekerjasama dengan PT. Pelni Cabang Makassar juga dapat dibuktikan dengan adanya beberapa rubric yang berasal dari internet ataupun wawancara langsung.

#### b. *Customer Value Proposition.*

##### Tingkat Kepuasan Pelanggan

Pengukuran kepuasan pelanggan dilakukan dengan mengembangkan kuesioner yang pernah dilakukan oleh Mustakim Muchlis yang dalam skripsinya yang berjudul "Pengukuran Kinerja pada PT. Garuda Indonesia Makassar Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard*".

Data kuisisioner tersebut bersifat kualitatif dan kemudian diubah menjadi data yang kuantitatif. Untuk mengubah sifat data tersebut dibuat skor jawaban sebagai berikut :

1. Jika memilih Sangat Tidak Setuju (STS) diberi nilai 1
2. Jika memilih Tidak Setuju (TS) diberi nilai 2
3. Jika memilih Netral (N) diberi nilai 3
4. Jika memilih Setuju (S) diberi nilai 4
5. Jika memilih Sangat Setuju (SS) diberi nilai 5

Jumlah kuisisioner yang dibagikan kepada pelanggan adalah sebanyak 15 dan semuanya memenuhi syarat untuk diolah, sedangkan total pertanyaan dalam kuisisioner adalah 8 pertanyaan. Untuk mengetahui alat ukur (kuisisioner) digunakan dengan tepat untuk mengukur apa yang ingin diukur atau tidak, maka diadakan uji validitas. Untuk dapat dikatakan valid maka korelasi antar skor butir pertanyaan dalam kuisisioner dengan skor total harus signifikan.

Untuk pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan program SPSS 11.5 for windows. Setelah dilakukan uji validitas semua pertanyaan dalam kuisisioner untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan dinyatakan valid.

Uji realibilitas dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana konsistensi apabila dilakukan dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat ukur yang sama. Uji realibilitas dilakukan dengan melihat hasil dari *Cronbach's Alpha Coeffisien* semakin tinggi (mendekati angka satu), maka kuisisioner semakin realible (konsisten). Hasil uji realibilitas untuk delapan pertanyaan menghasilkan *Cronbach's Alpha Coeffisien* sebesar 0,8311 ini menunjukkan bahwa kuisisioner cukup *reliable*, apabila digunakan untuk mengukur kembali objek yang sama, hasil yang ditunjukkan relative tidak berbeda.

Setelah mengadakan pengujian lealibilitas, maka kuisioer diolah menjadi suatu informasi dengan menggunakan Skala Likert :

$$\text{Interval} = (\text{IK maks} - \text{Ikmin}) : 5$$

$$\text{Ikmaks} = \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXmaks}$$

$$= 8 \times 15 \times 5$$

$$= 600$$

$$\text{Ikmin} = \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXmin}$$

$$= 8 \times 15 \times 1$$

$$= 120$$

$$\text{Interval} = \frac{600 - 120}{5}$$

$$= 96$$

120 - 216 = dikategorikan sangat tidak puas

216 - 312 = dikategorikan tidak puas

312 - 408 = dikategorikan cukup

408 - 504 = dikategorikan puas

504 - 600 = dikategorikan sangat puas

Standar minimal yang ditetapkan adalah didasarkan pada skala yang digunakan untuk pengolahan data, dengan minimal mencapai tingkat puas atau berada dalam interval 544 – 672 poin.

Tabel 5.6

Data Kuisisioner Tingkat Kepuasan Konsumen  
PT. Pelayaran Nasional Indonesia (Persero) Cab., Makassar

Pelanggan	Nilai Kuisisioner untuk Nomor								Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	2	3	4	1	2	2	2	2	18
2	2	2	3	2	2	2	2	2	17
3	2	2	2	4	3	4	3	3	23
4	3	2	2	2	3	2	2	3	19
5	2	2	2	2	3	3	2	2	18
6	4	3	1	2	2	1	2	3	18
7	3	2	3	2	2	4	3	3	22
8	2	2	3	2	1	2	2	2	16
9	2	2	1	1	2	2	2	2	14
10	2	2	2	3	2	1	2	3	17
11	2	2	4	5	2	4	3	4	26
12	5	1	4	5	5	3	5	5	33
13	2	3	2	3	2	3	2	3	20
14	4	4	4	4	3	4	4	4	31
15	4	4	4	4	3	2	2	2	25
Total Nilai									317

Sumber : Data Primer

Indeks kepuasan pelanggan yang diperoleh dari penyebaran 317 sehingga pelanggan dapat dikategorikan cukup puas atau layanan jasa yang diberikan oleh PT. Pelni Cabang Makassar. Hal ini berarti perusahaan belum cukup mampu mencapai indeks kepuasan pelanggan dari standar yang ditetapkan yaitu minimal pelanggan merasa puas atau berada dalam interval 544 – 672 poin. Namun indeks ini masih dapat ditingkatkan pada tahun-tahun yang akan datang dengan memberikan perhatian lebih pada nomor yang kebanyakan nilainya masih kurang dari empat.

### 3. Perspektif Bisnis Internal

#### a. Proses Inovasi

Pada proses ini PT. Pelni Cabang Makassar mengidentifikasi kebutuhan pelanggannya serta mengembangkan solusi baru untuk pelanggannya. Proses inovasi dilakukan melalui riset pasar untuk mengidentifikasi ukuran pasar dan kebutuhan pelanggan secara spesifik, sehingga perusahaan mampu menciptakan dan menawarkan produk (barang/jasa) sesuai kebutuhan pelanggan PT. Pelni Cabang Makassar, seperti :

- 1) Melakukan perbaikan penjualan tiket memakai *system on-line* dengan 32 travel yang bekerjasama dengan PT. Pelni Cabang Makassar, sehingga mengurangi penjualan tiket melalui perantara atau calo yang ada di sekitar loket penjualan tiket yang ada di kantor PT. Pelni Cabang Makassar.
- 2) Mengadakan berbagai diskon, seperti diskon dalam rangka menyambut hari-hari raya tertentu, diskon untuk pretasi anak sekolah, dan sebagainya.
- 3) Membuka rute-rute pelayaran baru khususnya untuk di daerah terpencil, sehingga para pelanggan atau calon penumpang mudah mencapai tempat tujuannya.

#### b. Proses Operasi

Dalam proses operasi, PT. Pelni Cabang Makassar mengatur dan menerbitkan jadwal keberangkatan kapal, rute pelayaran, dan harga tiket

per kelas tiap bulannya, sehingga memudahkan para pelanggan atau calon penumpang untuk membeli tiket dengan tepat waktu dan membayar harga tiket sesuai dengan yang ditetapkan oleh PT. Peln (Persero).

Selain itu, PT. Peln Cabang Makassar juga selalu menugaskan beberapa orang karyawannya untuk terjun langsung di pelabuhan apabila terjadi kedatangan dan keberangkatan kapal, sehingga proses operasi yang terjadi di pelabuhan dapat diawasi dan akan menekan terjadinya kesalahan.

c. Proses Pelayanan Purna Jual.

Dalam proses pelayanan purna jual ini, PT. Peln Cabang Makassar memberikan pelayanan kepada pelanggan setelah melakukan transaksi dengan perusahaan atau pengalaman pelayaran bersama kapal Peln. Dalam hal ini PT. Peln Cabang Makassar membuka layanan pengaduan, seperti kurang nyamanan dalam bertransaksi, keterlambatan keberangkatan kapal, kekurangan fasilitas pelayanan, dan berbagai keluhan pelanggan lainnya dengan membentuk layanan pengaduan dan informasi pada kantor PT. Peln Cabang Makassar yang dapat dikunjungi selama jam kerja.

#### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Beberapa pengukuran dalam Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan :

##### a. Tingkat Kepuasan Karyawan.

Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan PT. Pelni Cabang Makassar, dilakukan teknik pembobotan yang sama dengan pengukuran tingkat kepuasan pelanggan. Data dari kuisisioner tersebut bersifat kualitatif yang diubah menjadi data kuantitatif dengan cara pemberian skor pada setiap jawaban sebagai berikut :

1. Jika memilih Sangat Tidak Setuju (STS) diberi nilai 1
2. Jika memilih Tidak Setuju (TS) diberi nilai 2
3. Jika memilih Netral (N) diberi nilai 3
4. Jika memilih Setuju (S) diberi nilai 4
5. Jika memilih Sangat Setuju (SS) diberi nilai 5

Jumlah kuisisioner yang dibagi sebanyak 30 dan yang kembali adalah 18, sedangkan total pertanyaan dalam kuisisioner adalah sebanyak 13 pertanyaan.

Untuk mengidentifikasi apakah kuisisioner yang digunakan tepat untuk mengukur apa yang ingin diukur atau tidak maka diadakan uji validitas dengan memakai SPSS 11.5 for windows. Setelah dilakukan uji validitas ternyata seluruh butir pertanyaan dalam kuisisioner untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan dinyatakan valid. Sedangkan hasil uji reliabilitas untuk 13 pertanyaan dalam kuisisioner menghasilkan nilai

Cronbach's Alpha sebesar 0,8889. Ini menunjukkan bahwa kuisisioner cukup reliable, apabila digunakan untuk mengukur kembali objek yang sama.

Dari 18 kuisisioner yang terdiri dari 13 pertanyaan, seluruh pertanyaan dinyatakan valid. Dari data tersebut dapat ditentukan interval kepuasan yang kemudian digunakan untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan.

$$\text{Interval} = (\text{IKmaks} - \text{IKmin}) : 5$$

$$\text{IKmaks} = \text{PP} \times \text{R} \times \text{EKmaks}$$

$$= 13 \times 18 \times 5$$

$$= 1170$$

$$\text{IKmin} = \text{PP} \times \text{R} \times \text{EKmin}$$

$$= 13 \times 18 \times 1$$

$$= 234$$

$$\text{Interval} = (a - b) : 5$$

$$= (1170 - 234) / 5$$

$$= 187,2$$

Maka dapat dibagi sebagai berikut :

$$234 - 421,2 = \text{Sangat Tidak Puas}$$

$$421,2 - 608,4 = \text{Tidak Puas}$$

$$608,4 - 795,6 = \text{Cukup Puas}$$

$$795,6 - 982,8 = \text{Puas}$$

$$982,8 - 1170 = \text{Sangat Puas}$$

Standar minimal yang ditetapkan didasarkan pada skala yang digunakan untuk pengolahan data, dengan minimal mencapai tingkat puas atau berada pada interval antara 795,6 – 982,8 poin.

**Tabel 5.7**

**Data Kuisisioner Tingkat Kepuasan Pelanggan  
PT. Pelayaran Nasional Indonesia (Persero) Cab., Makassar**

Pelanggan	Nilai Kuisisioner untuk Nomor													Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
1	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	2	2	4	40
2	2	2	3	4	3	2	2	1	4	4	3	4	3	37
3	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	52
4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	47
5	4	4	3	3	2	3	2	4	4	3	2	2	3	39
6	2	2	2	4	2	2	3	4	4	3	2	2	3	35
7	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	3	4	3	42
8	2	2	2	4	4	4	4	2	4	4	3	4	4	43
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	49
10	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	3	4	4	53
11	1	2	2	1	1	5	4	1	1	4	1	1	3	27
12	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	56
13	4	4	3	2	2	1	3	1	4	4	1	3	4	36
14	3	3	2	4	2	4	4	2	4	4	3	4	5	44
15	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	5	4	54
16	2	4	4	4	1	1	4	2	4	4	2	4	4	40
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
18	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	29
<b>Total Nilai</b>													<b>775</b>	

Sumber : Data Primer

Indeks kepuasan karyawan yang diperoleh dari penyebaran kuisisioner adalah 775, sehingga berdasarkan hasil pengolahan data tersebut dapat diketahui bahwa tingkat kepuasan karyawan PT. Pelni Cabang Makassar adalah Cukup Puas, yaitu index mencapai nilai 775

atau berada dalam interval antara 795,6- 982,8 poin atau dapat dikategorikan cukup puas.

Jika dilihat dari tingkat kepuasan karyawannya, maka dapat disimpulkan bahwa perusahaan belum cukup mampu untuk menanggapi dan meningkatkan kepuasan karyawannya. Hal ini harus diperbaharui lagi, karena kepuasan karyawan merupakan dasar dalam menghasilkan kontribusi yang terbaik bagi perusahaan.

b. Tingkat Pertumbuhan/Pembelajaran.

Selanjutnya pengukuran indeks pertumbuhan dan pembelajaran dalam perusahaan dilakukan dengan menyebarkan kuisioner kepada para karyawan perusahaan. Kuisioner tersebut dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana usaha perusahaan dalam proses meningkatkan pertumbuhan/pembelajaran bagi para karyawannya dan bagaimana pendapat karyawan itu sendiri mengenai usaha yang dilakukan perusahaan.

Data dari kuisioner tersebut bersifat kualitatif diubah menjadi data yang bersifat kuantitatif. Untuk mengubah sifat data tersebut dibuat skor jawaban sebagai berikut :

1. Jika memilih Sangat Tidak Setuju (STS) diberi nilai 1
2. Jika memilih Tidak Setuju (TS) diberi nilai 2
3. Jika memilih Netral (N) diberi nilai 3
4. Jika memilih Setuju (S) diberi nilai 4
5. Jika memilih Sangat Setuju (SS) diberi nilai 5

Jumlah kuisioner yang dibagi sebanyak 30 kuisioner dan yang kembali sebanyak 18 kuisioner yang semuanya memenuhi syarat untuk diolah, sedangkan total pertanyaan dalam kuisioner adalah sebanyak 10 pertanyaan.

Untuk lebih mengetahui apakah alat ukur (kuisioner) yang digunakan tepat mengukur apa yang ingin diukur atau tidak maka diadakan uji validitas. Untuk dapat dikatakan valid maka korelasi antar skor butir pertanyaan dalam kuisioner dengan skor total harus signifikan. Setelah diadakan uji validitas semua pertanyaan dalam kuisioner untuk mengukur tingkat pembelajaran dalam perusahaan dinyatakan valid. Sedangkan hasil uji reliabilitas untuk 10 pertanyaan dalam kuisioner menghasilkan nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,8951. Ini menunjukkan bahwa kuisioner cukup reliable, apabila digunakan untuk mengukur kembali objek yang sama.

Dari data-data yang ada, maka dapat ditentukan interval kepuasan untuk kemudian digunakan untuk mengetahui tingkat pertumbuhan/pembelajaran para karyawan dalam perusahaan.

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= (\text{IPmaks} - \text{IPmin}) : 5 \\ \text{IPmaks} &= \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXmaks} \\ &= 10 \times 18 \times 5 \\ &= 900 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 IP_{\min} &= PP \times R \times Ex_{\min} \\
 &= 10 \times 18 \times 1 \\
 &= 180
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Interval} &= (900 - 180) : 5 \\
 &= 144
 \end{aligned}$$

Maka dapat dibagi sebagai berikut :

180 - 324 = dikategorikan sangat tidak baik

324 - 468 = dikategorikan tidak baik

468 - 612 = dikategorikan cukup baik

612 - 756 = dikategorikan baik

756 - 900 = dikategorikan sangat baik

Standar minimal yang ditetapkan adalah didasarkan pada skala yang digunakan untuk pengolahan data, dengan minimal mencapai tingkat puas atau berada dalam interval antara 612 – 900 poin.

Tabel 5.8

Data Kuisisioner Tingkat Pertumbuhan/Pembelajaran  
PT. Pelayaran Nasional Indonesia (Persero) Cab., Makassar

Pelanggan	Nilai Kuisisioner untuk Nomor										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	4	2	2	2	2	3	4	2	3	2	26
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	39
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
5	4	2	2	2	2	3	4	2	3	2	26
6	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	36
7	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	38
8	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	38
9	4	3	4	3	3	5	4	5	4	5	40
10	3	4	4	4	1	1	1	3	1	1	23
11	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	42
12	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	46
13	4	4	4	4	2	4	4	4	4	5	39
14	5	2	5	4	3	4	5	5	5	5	43
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
Total Nilai											674

Sumber : Data Primer

Indeks pertumbuhan/pembelajaran yang diperoleh dari hasil penyebaran kuisisioner adalah 674 poin sehingga berdasarkan hasil pengolahan data kuisisioner tersebut, dapat diketahui bahwa tingkat pertumbuhan/pembelajaran pada PT. Pelni Cabang Makassar dikategorikan baik, yaitu mencapai nilai 674 atau berada dalam interval antara 612 – 756 poin. Dengan demikian dalam pengukuran ini perusahaan sudah mampu

memperhatikan tingkat pembelajar/pertumbuhan karyawannya yang dapat meningkatkan kinerja karyawan dan perusahaannya.

**B. *Balanced Scorecard* PT. Pelni Cabang Makassar**

Berdasarkan pembahasan di atas, maka dapat disajikan tabel yang merangkum hasil (score) dari kinerja perusahaan dalam menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* sebagai berikut :

**Tabel 5.9**

***Balanced Scorecard*  
PT. Pelayaran Nasional Indonesia (Persero) Cab. Makassar**

Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	Standar / Target	Keadaan Perusahaan
<b>Keuangan :</b>		
a. Rasio Keuntungan Bersih	$\leq - 93,002 \%$	-68,43 %
b. ROI	$\leq - 4,07 \%$	-2,09 %
<b>Pelanggan :</b>		
a. Market Share	Penumpang naik $\geq$ 291.628 orang.  Penumpang turun $\geq$ 388.166 orang.	Penumpang naik : 332.781 orang.  Penumpang turun : 502.630 orang.
b. Indeks Kepuasan Pelanggan	Indeks minimal IKC dapat dikategorikan puas apabila berada dalam interval antara 408-504.	Indeks yang tercapai 317 poin dan dikategorikan cukup puas.

memperhatikan tingkat pembelajar/pertumbuhan karyawannya yang dapat meningkatkan kinerja karyawan dan perusahaannya.

**B. *Balanced Scorecard* PT. Pelni Cabang Makassar**

Berdasarkan pembahasan di atas, maka dapat disajikan tabel yang merangkum hasil (score) dari kinerja perusahaan dalam menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* sebagai berikut :

**Tabel 5.9**

***Balanced Scorecard*  
PT. Pelayaran Nasional Indonesia (Persero) Cab. Makassar**

<b>Perspektif <i>Balanced Scorecard</i></b>	<b>Standar / Target</b>	<b>Keadaan Perusahaan</b>
<b>Keuangan :</b>		
a. Rasio Keuntungan Bersih	$\leq - 93,002 \%$	-68,43 %
b. ROI	$\leq - 4,07 \%$	-2,09 %
<b>Pelanggan :</b>		
a. Market Share	Penumpang naik $\geq$ 291.628 orang.  Penumpang turun $\geq$ 388.166 orang.	Penumpang naik : 332.781 orang.  Penumpang turun : 502.630 orang.
b. Indeks Kepuasan Pelanggan	Indeks minimal IKC dapat dikategorikan puas apabila berada dalam interval antara 408-504.	Indeks yang tercapai 317 poin dan dikategorikan cukup puas.

<p><b>Proses Bisnis Internal :</b></p> <p>a. Inovasi</p> <p>b. Operasi.</p> <p>c. Pelayanan Purna Jual.</p>	<p>Menciptakan dan menawarkan program layanan baru.</p> <p>Pelayanan kepada pelanggan meningkat.</p> <p>Perbaiki pelayanan kepada pelanggan pasca transaksi.</p>	<p>Memberi kemudahan kepada pelanggan dalam hal pembelian tiket.</p> <p>Penerbitan jadwal pelayaran kapal</p> <p>Penugasan karyawan Pelni di pelabuhan.</p> <p>Membuat layanan penerimaan komplain dari pelanggan.</p>
<p><b>Pembelajaran dan Pertumbuhan</b></p>	<p>Indeks minimal IKK dapat dikategorikan puas apabila berada dalam interval 795,6 – 982,8.</p> <p>Indeks minimal dapat dikategorikan puas apabila berada dalam interval 612 – 756.</p>	<p>Indeks yang tercapai sebesar 775 poin yang dapat dikategorikan cukup puas.</p> <p>Indeks yang tercapai sebesar 674 poin yang dapat dikategorikan baik.</p>

Sumber : Data Primer

## BAB VI

### PENUTUP

#### A. KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang dilakukan maka dapat ditarik beberapa kesimpulan, yakni sebagai berikut :

1. .Dari perspektif keuangan, PT. Pelni Cabang Makassar mengalami peningkatan, jika dilihat dari perhitungan keuntungan bersih dan ROI. Meskipun PT. Pelni Cabang Makassar selalu mengalami kerugian tiap tahunnya, namun untuk periode 2006-2008 PT. Pelni Cabang Makassar sudah mampu meningkatkan kinerja keuangannya untuk mengurangi kerugian perusahaan.
2. Dari perspektif pelanggan, PT. Pelni Cabang Makassar sudah cukup mampu untuk meningkatkan jumlah pelanggan tiap tahunnya dari tahun 2006 – 2008. Namun, adanya peningkatan jumlah penumpang tidak membuat PT. Pelni (Persero) memberi pelayanan yang baik bagi pelanggannya, hal ini dapat dibuktikan dari kuisisioner yang dibagikan. Adanya peningkatan jumlah penumpang PT. Pelni bukan disebabkan oleh maksimalnya pelayanan perusahaan kepada pelanggannya, namun adanya faktor-faktor substitusi yang

membantu naiknya jumlah pelanggan PT. Pelni Cabang Makassar, seperti mahalnya harga tiket pesawat yang membuat para pemakai jasa transportasi udara memakai layanan transportasi laut.

3. Dari perspektif bisnis internal, dapat ditarik kesimpulan bahwa PT. Pelni sudah cukup mampu melakukan inovasi, operasi, dan layanan purna jual dengan baik, dengan member kemudahan-kemudahan bagi pelanggannya untuk bertransaksi. Namun bisnis internal pada PT. Pelni Cabang Makassar harus terus membuat cara-cara baru dalam member kemudahan bagi pelanggannya dalam bertransaksi.
4. Dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, dapat ditarik kesimpulan bahwa PT. Pelni Cabang Makassar cukup memberi cukup kepuasan dalam bekerja kepada para karyawannya dan dalam meningkatkan kemampuan yang dimiliki oleh para karyawannya dalam hal memaksimalkan pelayanan.

## B. SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap system pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* pada PT. Pelni Cabang Makassar, maka dalam suatu perusahaan disarankan untuk menggunakan system pengukuran kinerja *Balanced Scorecard*, dikarenakan penerapan keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard* sangat membantu perusahaan dalam mencapai keunggulan strategi yang baik bagi perusahaan, dan sangat membantu perusahaan mengevaluasi dan memperbaiki kinerja perusahaan yang tidak hanya difokuskan pada perspektif keuangan dan tujuan jangka pendek perusahaan, tapi juga pada

perspektif pelanggan, bisnis interna, serta pembelajaran dan pertumbuhan, sehingga dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan jangka panjang PT. Peln Cabang Makassar.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert & Vijay Govindarajan. 2002. *Management Control System*. McGraw Hill Book Co.
- Garrison, Ray & Norren Eric. 2000. *Akuntansi Manajerial*. Terjemahan : A. Totok Budisantoso. Jakarta. Salemba Empat.
- Gasperz, Vincent. 2005. *Sistem Manajemen Terintegrasi : Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintahan*. Cetakan Ketiga. Jakarta. Gramedia Pustaka Umum.
- Kaplan, Robert dan David Norton. 1996. *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Terjemahan : Pasla Yosi Peter R. Jakarta. Erlangga.
- Kaplan, Robert dan David Norton. 2000. *The Strategy-Focused Organization*. Massachusetts. Harvard Business Schollpress.
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer unuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Edisi Kedua. Cetakan Kesatu. Jakarta. Salemba Empat.
- Mulyadi dan John Setyawan. 1999. *Sistem Perencanaan & Pengendalian Manajemen "Sistem Pelipatgand Kinerja Perusahaan"*. Edisi Kesatu. Cetakan Kesatu. Yogyakarta. Aditya Media.
- Munawir. 1999. *Analisa Laporan Keuangan*. Edisi Keempat. Yaogyakarta. Liberty.
- Nazir, Moh. 2003. *Metode Penelitian*. Jakarta. Ghalia Indonesia.
- Noven, Paul. 2007. *Balanced Scorecard Diagnostic : Mempertahankan Kinerja Maksimal*. Terjemahan : Andre Wiriadi. Jakarta. Elex Media Komputindo.
- Sawir, Agnes. 2005. *Analisis Kinerja Keuangan dan Perencanaan Keuangan Perusahaan*. Jakarta. PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Somons, Robert. 2000. *Performance Measurement & Control System for Implementing Strategy*. Prentice Hal.
- Sugiyono. 2002. *Metode Penelitian Administratif*. Cetakan Ketiga. Bandung. Alpha Beta.
- Supriyono. 2000. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi Pertama. Yogyakarta. RPFE-Yogyakarta.

Valva, Vidia. 2005. *Pengukuran Kinerja PT. Angkasa Pura I Cabang Bandara Udara Hasanuddin Makassar dengan Pendekatan Balanced Scorecard*. Skripsi S. 1. Tidak Diterbitkan.

# LAMPIRAN

**PT. PELAYARAN NASIONAL INDONESIA**  
**CABANG MAKASSAR**

JL. JENDERAL SUDIRMAN NO. 38 MAKASSAR  
TELP. (0411) 331401, 331402, 331411, 331395, 331410, 317965, 330966  
TELEX 71128 PELNI IA. FAX (0411) 317964

---

Makassar, 19 Januari 2009

Nomor : 22/GM/Adm/I/2009

Lampiran:

Perihal : Izin Melaksanakan  
Penelitian

Kepada

Yth. Pembantu Dekan I

Fakultas Ekonomi

Univ. Hasanuddin Makassar

Di -

Makassar

1. Dengan Hormat Menunjuk surat No.2847/H4.6.1/PL.02/2008 Tgl. 03 November 2008 perihal permohonan melaksanakan izin penelitian.
2. Mengalir butir 1 (satu) tsb diatas pada prinsipnya dapat disetujui perinohonannya sepanjang dapat mengikuti aturan perusahaan PT.Pelni.
3. Adapun hal-hal yang perlu diketahui oleh para peserta mengenai peraturan internal perusahaan yang berlaku akan kami sampaikan langsung pada saat pertemuan.
4. Demikian disampaikan atas perhatiannya diucapkan terima kasih.

General Manager,



H.M. Nasrul Gaus. SE

Kepada Yth.

Bapak/Ibu/Saudara (i) Responden

Di

Tempat

Dengan Hormat,

Saya adalah mahasiswa Akuntansi Fakultas Ekonomi Unhas, saat ini sedang melakukan penelitian untuk penulisan skripsi. Penelitian ini akan mengetahui bagaimana pengukuran kinerja PT. Pelni (Persero) Cab. Makassar ketika menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

Sehubungan dengan hal tersebut, saya meminta kesediaan bapak/ibu agar sudi kiranya meluangkan waktu sejenak untuk mengisi kuesioner yang saya lampirkan pada surat ini. Kuesioner ini untuk mengetahui sampai sejauh mana tingkat kepuasan bapak/ibu/saudara (i) sebagai pelanggan PT. Pelni (Persero) Cab. Makassar.

Kuesioner yang akan diisi oleh bapak/ibu/saudara (i) merupakan data yang akan diolah dan bukan merupakan hasil akhir. Dan sesuai dengan etika penelitian, data yang saya peroleh akan dijaga kerahasiaannya dan hanya akan digunakan semata-mata untuk penelitian ini.

Demikian permohonan ini, atas partisipasi dan kesediaan bapak/ibu/saudara (i) berikan saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Adeline Thernin  
Peneliti

### Petunjuk Pengisian Kuesioner

Berikut adalah Kuesioner mengenai kepuasan pelanggan pada PT. Pelni (Persero) Cab. Makassar. Mohon Bapak/Ibu/Saudara (i) member tanda silang (X) pada jawaban yang paling sesuai dengan keadaan Anda. Untuk masing-masing jawaban Anda akan diberi skor sebagai berikut :

- SS = Sangat Setuju = 5  
S = Setuju = 4  
R = Ragu-ragu = 3  
TS = Tidak Setuju = 2  
STS = Sangat Tidak setuju = 1

Mohon Bapak/Ibu/Saudara (i) mengisi Identitas Responden berikut :

- Nama :  
Jenis Kelamin : (L) (P)  
Umur : (.....tahun)  
Pekerjaan :  
Pendidikan terakhir :

No	Item Pertanyaan	SS	S	R	TS	STS
1.	PT. Pelni (Persero) Cab. Makassar telah memberikan Pelayanan Memuaskan sesuai yang kami harapkan.					
2.	PT. Pelni (Persero) Cab. Makassar telah memberikan Pelayanan jasa yang sebanding dengan tarif yang dikenakan.					
3.	PT. Pelni (Persero) Cab. Makassar menyediakan fasilitas yang memadai terhadap pemenuhan kepuasan pelanggan.					
4.	Kami jarang dan bahkan hampir tidak pernah melakukan complain atas jasa yang kami terima.					
5.	PT. Pelni (Persero) Cab. Makassar selalu menanggapi keluhan kami dengan cepat dan tepat.					
6.	PT. Pelni (Persero) Cab. Makassar memberikan informasi yang kami butuhkan dengan akurat dan cepat.					
7.	Kami selalu memiliki pengalaman yang menyenangkan dengan PT. Pelni (Persero) Cab. Makassar.					
8.	PT. Pelni (Persero) Cab. Makassar memiliki citra yang positif dan baik.					

Kepada Yth.

Bapak/Ibu/Saudara (i) Responden

Di

Tempat

Dengan Hormat,

Saya adalah mahasiswa Akuntansi Fakultas Ekonomi Unhas, saat ini sedang melakukan penelitian untuk penulisan skripsi. Penelitian ini akan mengetahui bagaimana pengukuran kinerja PT. Pelni (Persero) Cab. Makassar ketika menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

Sehubungan dengan hal tersebut, saya meminta kesediaan bapak/ibu agar sudi kiranya meluangkan waktu sejenak untuk mengisi kuesioner yang saya lampirkan pada surat ini. Kuesioner ini untuk mengetahui sampai sejauh mana tingkat kepuasan dan pembelajaran/pertumbuhan bapak/ibu/saudara (i) sebagai karyawan PT. Pelni (Persero) Cab. Makassar.

Kuesioner yang akan diisi oleh bapak/ibu/saudara (i) merupakan data yang akan diolah dan bukan merupakan hasil akhir. Dan sesuai dengan etika penelitian, data yang saya peroleh akan dijaga kerahasiaannya dan hanya akan digunakan semata-mata untuk penelitian ini.

Demikian permohonan ini, atas partisipasi dan kesediaan bapak/ibu/saudara (i) berikan saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Adeline Thernin  
Peneliti

### Petunjuk Pengisian Kuesioner

Berikut adalah Kuesioner mengenai kepuasan karyawan dan pembelajaran/pertumbuhan pada PT. Pelni (Persero) Cab. Makassar. Mohon Bapak/Ibu/Saudara (i) member tanda silang (X) pada jawaban yang paling sesuai dengan keadaan Anda. Untuk masing-masing jawaban Anda akan diberi skor sebagai berikut :

- SS = Sangat Setuju = 5  
S = Setuju = 4  
R = Ragu-ragu = 3  
TS = Tidak Setuju = 2  
STS = Sangat Tidak setuju = 1

Mohon Bapak/Ibu/Saudara (i) mengisi Identitas Responden berikut :

- Nama :  
Jenis Kelamin : (L) (P)  
Umur : (.....tahun)  
Jabatan :  
Lama kerja :  
Pendidikan terakhir :

No	Item Pertanyaan	SS	S	R	TS	STS
1.	Perusahaan telah memberikan gaji yang sesuai dengan pengorbanan fisik dan waktu yang saya berikan.					
2.	Perusahaan telah memberikan gaji yang mencukupi kehidupan pribadi dan keluarga secara layak.					
3.	Perusahaan telah memberikan gaji yang sesuai dengan peraturan penggajian dan pengupahan.					
4.	Perusahaan menempatkan saya pada posisi yang sesuai dengan latar belakang pendidikan saya.					
5.	Perusahaan memberikan penghargaan/pengakuan ketika saya bekerja dengan prestasi yang memuaskan.					
6.	Perusahaan selalu memberikan kesempatan pada karyawan yang hasil pekerjaannya memuaskan untuk jenjang karier berikutnya.					
7.	Perusahaan menerapkan standar prestasi kerja sesuai dengan batas kemampuan karyawan untuk mencapainya.					

8.	Perusahaan memberikan tunjangan kesehatan dan pengobatan sudah layak dan memadai.					
9.	Perusahaan telah memberikan tunjangan hari raya yang layak, memadai sesuai dengan kebutuhan saya.					
10.	Adanya hubungan komunikasi yang baik antara saya dengan rekan sekerja saya menyangkut perolehan informasi.					
11.	Perusahaan selalu melibatkan saya dalam proses pengambilan keputusan penting.					
12.	Perusahaan selalu memberikan dorongan untuk bekerja secara aktif dan menggunakan inisiatif.					
13.	Secara keseluruhan saya puas dengan tempat saya bekerja.					

### Pctunjuk Pengisian Kuesioner

Berikut adalah Kuesioner mengenai kepuasan karyawan dan pembelajaran/pertumbuhan pada PT. Pelni (Persero) Cab. Makassar. Mohon Bapak/Ibu/Saudara (i) memberi tanda silang (X) pada jawaban yang paling sesuai dengan keadaan Anda. Untuk masing-masing jawaban Anda akan diberi skor sebagai berikut :

SS	=	Sangat Setuju	=	5
S	=	Setuju	=	4
R	=	Ragu-ragu	=	3
TS	=	Tidak Setuju	=	2
STS	=	Sangat Tidak setuju	=	1

Mohon Bapak/Ibu/Saudara (i) mengisi Identitas Responden berikut :

Nama :  
Jenis Kelamin : (L) (P)  
Umur : (.....tahun)  
Jabatan :  
Lama kerja :  
Pendidikan terakhir :

No	Item Pertanyaan	SS	S	R	TS	STS
1.	Saya selalu menunjukkan komitmen kuat untuk belajar dengan selalu mencari cara baru untuk bekerja dengan menjadikan pembelajaran sebagai bagian strategi kami.					
2.	Kami bersedia belajar dengan melihat dan belajar dari apa yang dilakukan perusahaan lain.					
3.	Kami selalu belajar dengan melakukan perbaikan terus menerus terhadap apa ayang kami laksanakan sebelumnya.					
4.	Kami bersedia belajar dengan mencoba ide baru dan bersedia melakukan eksperimen dengan ide tersebut.					
5.	Perusahaan kami berfokus pada pembelajaran.					
6.	Sistem manajemen kami selalu mendorong baik individu maupun kelompok yang ada dalam perusahaan untuk belajar.					

7.	Kami selalu memiliki keinginan untuk belajar baik secara individu maupun kelompok yang ada dalam perusahaan untuk belajar.					
8.	Proses dan system kerja yang ada dalam perusahaan selalu mendorong untuk belajar.					
9.	Struktur organisasi dan proses komunikasi yang ada selalu mendorong untuk belajar.					
10.	Para pemimpin PT. Pelni (Persero) Cab. Makassar kami selalu menunjukkan komitmen untuk belajar.					

## Reliability

\*\*\*\*\* Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	SATU	3.0556	1.1618	18.0
2.	DUA	3.1111	.9634	18.0
3.	TIGA	3.0000	.9075	18.0
4.	EMPAT	3.3333	1.0290	18.0
5.	LIMA	3.0000	1.1376	18.0
6.	ENAM	3.4444	1.2935	18.0
7.	TUJUH	3.5000	.7859	18.0
8.	DELAPAN	3.0000	1.2367	18.0
9.	SEMBILAN	3.7778	.9428	18.0
10.	SEPULUH	3.9444	.5393	18.0
11.	SEBELAS	2.7222	.9583	18.0
12.	DUABELAS	3.3889	1.1448	18.0
13.	TIGABELA	3.7778	.6468	18.0

Covariance Matrix

	SATU	DUA	TIGA	EMPAT	LIMA
SATU	1.3497				
DUA	.9346	.9281			
TIGA	.7647	.7647	.8235		
EMPAT	.5686	.4314	.5294	1.0588	
LIMA	.5882	.1765	.3529	.4118	1.2941
ENAM	.3268	.0654	.1176	.0784	.8235
TUJUH	.0294	.1176	.1176	.1176	.2941
DELAPAN	.7059	.4118	.4118	.4118	.8824
SEMBILAN	.5425	.4379	.4118	.6078	.5882
SEPULUH	.1797	.1830	.2353	.1373	.2941
SEBELAS	.4869	.1503	.2941	.5686	.6471
DUABELAS	.6242	.4837	.5882	.8039	.7059
TIGABELA	.3660	.3203	.2353	.3137	.2353

	ENAM	TUJUH	DELAPAN	SEMBILAN	SEPULUH
ENAM	1.6732				
TUJUH	.5882	.6176			
DELAPAN	.7059	.2353	1.5294		
SEMBILAN	-.0131	.1176	.5882	.8889	
SEPULUH	.3203	.2647	.0588	.1634	.2908
SEBELAS	.4837	.0882	.4706	.2288	.1601
DUABELAS	.2876	.3235	.2941	.6797	.4346
TIGABELA	.2810	.2941	.1176	.2418	.2222

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Covariance Matrix

	SEBELAS	DUABELAS	TIGABELA
SEBELAS	.9183		
DUABELAS	.7614	1.3105	
TIGABELA	.2288	.4444	.4183

Correlation Matrix

	SATU	DUA	TIGA	EMPAT	LIMA
SATU	1.0000				
DUA	.8351	1.0000			
TIGA	.7253	.8747	1.0000		
EMPAT	.4757	.4352	.5669	1.0000	
LIMA	.4451	.1610	.3419	.3518	1.0000
ENAM	.2175	.0524	.1002	.0589	.5597
TUJUH	.0322	.1554	.1650	.1455	.3290
DELAPAN	.4913	.3456	.3669	.3236	.6272
SEMBILAN	.4953	.4821	.4813	.6266	.5485
SEPULUH	.2869	.3522	.4808	.2473	.4794
SEBELAS	.4374	.1628	.3382	.5767	.5936
DUABELAS	.4693	.4386	.5662	.6825	.5420
TIGABELA	.4871	.5140	.4009	.4714	.3198

	ENAM	TUJUH	DELAPAN	SEMBILAN	SEPULUH
ENAM	1.0000				
TUJUH	.5786	1.0000			
DELAPAN	.4413	.2421	1.0000		
SEMBILAN	-.0107	.1588	.5045	1.0000	
SEPULUH	.4591	.6245	.0882	.3214	1.0000
SEBELAS	.3902	.1172	.3971	.2532	.3098
DUABELAS	.1942	.3596	.2078	.6298	.7040
TIGABELA	.3359	.5786	.1471	.3966	.6371

	SEBELAS	DUABELAS	TIGABELA
SEBELAS	1.0000		
DUABELAS	.6941	1.0000	
TIGABELA	.3691	.6003	1.0000

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

N of Cases = 18.0

Statistics for Scale	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables	
	43.0556	72.9967	8.5438	13	
Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min
Variance	3.3120	2.7222	3.9444	1.2222	1.4490
.1366					
Item Variances	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min
Variance	1.0078	.2908	1.6732	1.3824	5.7528
.1737					

Reliability Coefficients 13 items

Alpha = .8889 Standardized item alpha = .8975

## Reliability

\*\*\*\*\* Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	SATU	4.1667		
2.	DUA	3.3333	.5145	18.0
3.	TIGA	3.7778	.9075	18.0
4.	EMPAT	3.7222	.8085	18.0
5.	LIMA	3.2778	.7519	18.0
6.	ENAM	3.7778	1.0741	18.0
7.	TUJUH	3.9444	.8085	18.0
8.	DELAPAN	3.7778	.8024	18.0
9.	SEMBILAN	3.7778	.8085	18.0
10.	SEPULUH	3.8889	.8085	18.0
			1.1318	18.0

Covariance Matrix

	SATU	DUA	TIGA	EMPAT	LIMA
SATU	.2647				
DUA	-.1176	.8235			
TIGA	.1569	.2549	.6536		
EMPAT	.1078	.3922	.5229	.5654	
LIMA	.3039	.1961	.3595	.4346	1.1536
ENAM	.2157	.0196	.1830	.1111	.5359
TUJUH	.3039	-.1569	.1046	.0425	.4869
DELAPAN	.1569	.1373	.5359	.3464	.3595
SEMBILAN	.2745	-.0392	.2418	.1699	.5359
SEPULUH	.3725	.2157	.5621	.4379	.7386
	ENAM	TUJUH	DELAPAN	SEMBILAN	SEPULUH
ENAM	.6536				
TUJUH	.5163	.6438			
DELAPAN	.4183	.2222	.6536		
SEMBILAN	.5948	.5752	.4183	.6536	
SEPULUH	.7974	.6405	.7386	.7974	1.2810

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Correlation Matrix

	SATU	DUA	TIGA	EMPAT	LIMA
SATU	1.0000				
DUA	-.2520	1.0000			
TIGA	.3771	.3474	1.0000		
EMPAT	.2788	.5747	.8602	1.0000	
LIMA	.5500	.2012	.4140	.5382	1.0000
ENAM	.5185	.0267	.2800	.1828	.6172
TUJUH	.7362	-.2154	.1612	.0704	.5650
DELAPAN	.3771	.1871	.8200	.5699	.4140
SEMBILAN	.6600	-.0535	.3700	.2796	.6172
SEPULUH	.6398	.2100	.6143	.5146	.6075

	ENAM	TUJUH	DELAPAN	SEMBILAN	SEPULUH
ENAM	1.0000				
TUJUH	.7960	1.0000			
DELAPAN	.6400	.3426	1.0000		
SEMBILAN	.9100	.8867	.6400	1.0000	
SEPULUH	.8714	.7053	.8071	.8714	1.0000

N of Cases = 18.0

Statistics for Scale	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
	37.4444	37.7908	6.1474	10

Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	3.7444	3.2778	4.1667	.8889	1.2712	.0701

Item Variances	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	.7346	.2647	1.2810	1.0163	4.8395	.0851

Reliability Coefficients 10 items

Alpha = .8951

Standardized item alpha = .8985

## Reliability

\*\*\*\*\* Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	SATU	2.7333		
2.	DUA	2.4000	1.0328	15.0
3.	TIGA	2.7333	.8281	15.0
4.	EMPAT	2.8000	1.0998	15.0
5.	LIMA	2.4667	1.3202	15.0
6.	ENAM	2.6000	.9155	15.0
7.	TUJUH	2.5333	1.0556	15.0
8.	DELAPAN	2.8667	.9155	15.0

Covariance Matrix

	SATU	DUA	TIGA	EMPAT	LIMA
SATU	1.0667				
DUA	.1857	.6857			
TIGA	.3524	.1857	1.2095		
EMPAT	.5857	.0143	.7286	1.7429	
LIMA	.6333	-.1286	.2762	.6714	.8381
ENAM	.0286	-.0429	.4571	.7000	.2714
TUJUH	.5810	-.1571	.5095	.8286	.5905
DELAPAN	.5333	-.1571	.3190	.9000	.4952

	ENAM	TUJUH	DELAPAN
ENAM	1.1143		
TUJUH	.5857	.8381	
DELAPAN	.4429	.7190	.8381

Correlation Matrix

	SATU	DUA	TIGA	EMPAT	LIMA
SATU	1.0000				
DUA	.2171	1.0000			
TIGA	.3102	.2039	1.0000		
EMPAT	.4296	.0131	.5018	1.0000	
LIMA	.6698	-.1696	.2743	.5555	1.0000
ENAM	.0262	-.0490	.3938	.5023	.2809
TUJUH	.6144	-.2073	.5061	.6856	.7045
DELAPAN	.5641	-.2073	.3169	.7447	.5909

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Correlation Matrix

	ENAM	TUJUH	DELAPAN
ENAM	1.0000		
TUJUH	.6061	1.0000	
DELAPAN	.4583	.8580	1.0000

N of Cases = 15.0

Statistics for Scale	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables	
	21.1333	30.5524	5.5274	8	
Item Means Variance	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min
.0279	2.6417	2.4000	2.8667	.4667	1.1944
Item Variances Variance	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min
.1110	1.0417	.6857	1.7429	1.0571	2.5417

Reliability Coefficients 8 items  
 Alpha = .8311 Standardized item alpha = .8253

**Tabel 1**  
**PT. Pelayaran Nasional Indonesia (Persero) Cabang Makassar**  
**NERACA**

**Per 31 Desember 2006-2008**

	TAHUN		
	2006	2007	2008
<b>AKTIVA</b>			
<b>Aktiva Lancar</b>			
Kas dan Bank	8,544,998,756	19,579,275,355	15,504,273,344
Piutang Usaha	98,704,867	839,342,190	1,465,229,751
Penyisihan Piutang Usaha	(6,027,767)	(2,415,733)	0
Piutang Pegawai	0	0	0
Piutang Lain-lain	98,734,800	18,472,591	52,978,634
Cadangan Peny. Piutang lain-lain	0	0	0
Piutang Pajak	0	0	0
Uang Muka dan Uang Jaminan	0	0	0
Uang Muka Dibayar	5,000,000	39,639,950	3,883,577,800
Rekening Koran dengan Pihak Ketiga	0	0	0
Persediaan	631,190,099	280,453,093	304,352,643
Pos-pos Transitoris & Antisipasi Debet	8,676,165	2,461,055,605	46,928,982
Aktiva Lancar Lainnya (Termasuk R/K Debet)	4,891,393,405	22,220,640	0
<b>Jumlah Aktiva Lancar</b>	<u>14,272,490,325</u>	<u>23,238,043,691</u>	<u>21,257,341,154</u>
<b>Aktiva Tetap</b>			
Tanah	4,350,336,385	4,350,336,385	4,350,336,385
Bangunan Digunakan Sendiri	9,142,257,022	9,142,257,022	9,142,257,022
Alat-alat Terapung	0	0	0
Alat-alat Mekanik / Non Mekanik	0	0	0
Alat Produksi di Cabang	39,260,480	39,260,480	0
Kendaraan Bermotor	300,570,000	300,570,000	300,570,000
Inventaris Kantor	2,561,328,393	2,612,586,800	2,589,605,432
	16,393,752,280	16,445,010,687	16,382,768,839
<b>Akumulasi Peny. Aktiva Tetap</b>	<u>(5,352,457,219)</u>	<u>(5,618,200,339)</u>	<u>(5,805,980,238)</u>

<b>NI'AI 3UKU</b>	<b>11,041,295,061</b>	<b>10,826,810,348</b>	<b>10,576,688,601</b>
<b>Aktiva Lain-lain</b>			
Aktiva Tetap dalam Penyelesaian	0	0	763,567,950
Biaya Ditangguhkan	0	0	
Bangunan dalam Penyelesaian	47,518,850	0	
Nilai Buku Biaya Ditangguhkan	0	0	240,143,752
Jaminan Dibayar	0	0	
Aktiva Tidak Dapat Digunakan	0	0	
Tanah & Bangunan digunakan phk III	0	0	
Jumlah Aktiva lain-lain	47,518,850	0	1,003,711,702
<b>TOTAL AKTIVA</b>	<b>25,361,304,236</b>	<b>34,064,854,039</b>	<b>32,837,841,457</b>
<b>KEWAJIBAN DAN MODAL</b>			
<b>Hutang Lancar</b>			
Hutang Usaha	564,512,457	880,069,643	2,104,581,910
Hutang Pajak	22,381,535	48,051,511	33,954,453
Hutang Muka/Jaminan Diterima	847,309,879	3,448,949,725	812,969,917
Hutang Lain-lain	0	1,760,232,164	2,074,594,489
Rekening Koran dengan Pihak Ketiga	613,333,785	0	0
Pos-pos Transitoris & Antisipasi Debet	1,789,297,565	2,408,861,238	2,523,011,660
Hutang Lancar Lainnya (Termasuk R/K Kredit)	0	96,854,374	396,697,850
Perkiraan Kantor Pusat	22,544,921,679	29,399,586,148	25,580,388,557
Jumlah Hutang Lancar	26,381,756,900	34,942,604,804	33,526,198,836
<b>Utang Jangka Panjang</b>			
Perkiraan Kantor Pusat Tetap	0	0	0
<b>Laba (Rugi)</b>			
Laba (Rugi) Tahun Lalu			
Laba (Rugi) Ditahan	1,020,452,664	877,750,765	688,357,379
Jumlah Laba (Rugi)	1,020,452,664	877,750,765	688,357,379
<b>TOTAL KEWAJIBAN EKUITAS</b>	<b>25,361,304,236</b>	<b>34,064,854,039</b>	<b>32,837,841,457</b>

**Keterangan :**

\* Modal tidak dicantumkan dalam laporan keuangan PT. Pelni Cab. Makassar tetapi dicantumkan dalam laporan keuangan konsolidasi PT. Pelni Pusat.

**Tabel 2**  
**PT. Pelayaran Nasional Indonesia (Persero) Cab. Makassar**  
**Laporan Laba Rugi**  
**Per 31 Desember 2006-3008**

	TAHUN		
	2006	2007	2008
<b>HASIL USAHA</b>			
Angkutan Bandar	0	0	0
E.M.K.L	0	0	0
Keagenan	46,130,639	148,995,000	42,750,000
Perbengkelan	0		0
Penghasilan Wisma	0		0
Jasa S.B.N	90,000,000		0
Penghasilan Sewa Gedung	961,104,000	964,520,667	963,054,001
<b>Jumlah Hasil Usaha</b>	<b>1,097,234,639</b>	<b>1,113,515,667</b>	<b>1,005,804,001</b>
<b>BIAYA USAHA</b>			
Angkutan Bandar	0	0	0
E.M.K.L	0	0	0
Keagenan	0	0	50,000
Perbengkelan	0	0	0
Penghasilan Wisma	0	0	0
Jasa S.B.N	0	0	0
Jumlah Biaya Usaha	0	0	50,000
<b>Laba (Rugi) Usaha</b>	<b>1,097,234,639</b>	<b>1,113,515,667</b>	<b>1,005,754,001</b>
Pendapatan (Biaya) Diluar Usaha	331,738,846	775,939,005	1,185,727,678
<b>Laba (Rugi) Cabang Sebelum Overhead</b>	<b>1,428,973,485</b>	<b>1,889,454,672</b>	<b>2,191,481,679</b>
Biaya Overhead	2,449,426,149	2,767,205,437	2,879,839,058
<b>Laba (Rugi) Cabang</b>	<b>(1,020,452,664)</b>	<b>(877,750,765)</b>	<b>(688,357,379)</b>