

**PENILAIAN KINERJA KARYAWAN PT PELINDO CABANG  
BUMIHARJO DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD**

**SKRIPSI**

Diajukan Guna Memenuhi Salah Satu Persyaratan  
untuk Memperoleh Gelar Sarjana  
Pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Studi Akuntansi  
Universitas Ahmad Dahlan  
Yogyakarta



Disusun Oleh:  
Yuhyi Nufus  
NIM: 1900012218

**PRODI AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS AHMAD DAHLAN YOGYAKARTA  
2023**

## SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI

Hal : Persetujuan Tugas Akhir

Lamp : 1 bendel

Yth. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Ahmad Dahlan

Jln. Kapas 9 Semaki Yogyakarta

Setelah melaksanakan pembimbingan tugas akhir, maka kami selaku pembimbing berpendapat bahwa tugas akhir Saudara:

Nama : YUHYI NUFUS

NIM : 1900012218

Program Studi : ~~EP/ MANAJEMEN~~ / AKUNTANSI \*

Judul Tugas : PENILAIAN KINERJA KARYAWAN PT PELINDO CABANG

Akhir : BUMIHARJO DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD

Dinyatakan telah selesai dan dapat dilakukan ujian dalam sidang pendadaran.

Yogyakarta, 27 Februari 2024

Pembimbing,



Nugraheni Rintasari, S.E., M.Sc

## SURAT PENGESAHAN

### PENILAIAN KINERJA KARYAWAN PT PELINDO CABANG BUMIHARJO DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD

Diajukan Oleh:

Yuhyi Nufus

NIM: 1900012218

Skripsi ini telah dipertahankan dan disahkan di depan dewan penguji

Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Ahmad Dahlan Yogyakarta

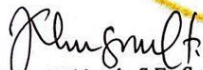
Tanggal 29 Februari 2024

yang terdiri dari:



Arif Septa Yuniarto, S.E., M.Acc., Ak., C.A.

Ketua



Khuznul Hidayah, S.E., S.Ag., M.Si.

Anggota



Nugraheni Rintasari, S.E., M.Sc.

Anggota

Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Ahmad Dahlan



Dr. Dini Yuniarti, S.E., M.Si., CIOnR

NID. 60960144

## SURAT PERYATAAN

### Pernyataan

Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi dengan judul “Penilaian Kinerja Karyawan PT Pelindo Cabang Bumiharjo Dengan Pendekatan Balanced Scorecard” ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, dan juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Apabila dikemudian hari terbukti bahwa saya melakukan hal-hal tersebut diatas yakni mengakui karya orang lain seolah-olah sebagai karya saya sendiri, maka dengan ini saya menyatakan menarik skripsi saya, selanjutnya ijazah dan gelar yang telah saya terima dari universitas saya nyatakan gugur.

Yogyakarta, 01 Maret 2024

Yang menyatakan



Yuhyi Nufus

Saksi 1, Ketua Tim Penguji

Arif Sapta Yuniarto, S.E., M.Acc., Ak., C.A.

Saksi 2, Anggota Tim Penguji

Khushul Hidayah, S.E., S.Ag., M.Si

Saksi 3, Anggota Tim Penguji

Nugraheni Rintasari, S.E., M.Sc.

## SURAT PERSETUJUAN AKSES

### PERNYATAAN PERSETUJUAN AKSES

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Yuhyi Nufus

NIM : 1900012218 Email : [yuhyi1900012218@webmail.uad.ac.id](mailto:yuhyi1900012218@webmail.uad.ac.id)

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Program Studi : Akuntansi


Judul Tugas Akhir : "Penilaian Kinerja Karyawan PT Pelindo Cabang Bumiharjo Dengan Pendekatan Blanced Scorecard".

Dengan ini saya menyerahkan hak *sepenuhnya* kepada Perpustakaan Universitas Ahmad Dahlan untuk menyimpan, mengatur akses serta melakukan pengelolaan terhadap karya saya ini dengan mengacu pada ketentuan akses tugas akhir elektronik sebagai berikut:

Saya (~~mengijinkan~~/~~tidak mengijinkan~~) karya tersebut diunggah kedalam Repository Perpustakaan Universitas Ahmad Dahlan.

Yogyakarta, 01 Maret 2024

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

  
Yuhyi Nufus

Mengetahui,  
Pembimbing\*\*.

  
Nugraheni Rintasari, S.E., M.Sc.

Ket:

\*coret salah satu

\*\*jika diijinkan TA dipublish maka ditandatangani dosen pembimbing dan mahasiswa

## **SURAT PERNYATAAN TIDAK PLAGIAT**

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Yuhyi Nufus

Nim : 1900012218

Program Studi : Akuntansi

Judul Tugas Akhir : Penilaian Kinerja Karyawan PT Pelindo Cabang Bumiharjo  
Dengan Pendekatan Balanced Scorecard

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Hasil karya yang saya serahkan ini adalah hasil asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar kesarjanaan baik di Universitas Ahmad Dahlan maupun di institusi pendidikan lainnya.
2. Hasil karya ini bukan saduran/terjemahan melainkan merupakan rumusan dan hasil pelaksanaan penelitian/implementasi saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan pembimbing akademik dan narasumber peneliti
3. Hasil karya saya ini merupakan hasil revisi terakhir setelah diujikan yang telah diketahui dan disetujui oleh pembimbing.
4. Dalam karya saya ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublishkan orang lain kecuali yang digunakan sebagai acuan dalam naskah dengan menyebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.

Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya. Apabila di kemudian hari ada penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya saya ini, serta sanksi lain yang sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Universitas Ahmad Dahlan.

Yogyakarta, 01 Maret 2024



Yuhyi Nufus

## **MOTTO**

*“Waktu adalah aset tak tergantikan, gunakanlah untuk tindakan yang tak tergantikan. Menemukan nilai setiap saat, meraih mimpi dengan waktu. Setiap detik mengajarkan, setiap waktu memberi kesempatan”*

## KATA PENGANTAR

*Assalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*

Alhamdulillah, puji syukur kehadiran Allah SWT atas segala nikmat, rahmat, dan karunia-Nya kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini. Shalawat dan salam penulis hanturkan kepada Nabi Muhammad SAW yang menjadi suri tauladan kita sepanjang zaman, sehingga tugas akhir yang berjudul **“Penilaian Kinerja PT Pelindo Cabang Bumiharjo Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*”** ini dibuat dan disusun penulis sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Strata 1 (S1) Akuntansi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Ahmad Dahlan.

Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna, hal ini didasari karena keterbatasan kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki penulis. Penulis berharap skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulis dan bagi pihak lain pada umumnya. Pada kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada orang-orang yang penulis hormati dan sayangi yang membantu secara langsung maupun tidak langsung selama pembuatan skripsi ini. Dalam penulisan skripsi ini penulis banyak mendapatkan dukungan, motivasi, pelajaran, bantuan berupa bimbingan yang sangat berharga dari berbagai pihak mulai dari pelaksanaan hingga penyusunan laporan skripsi ini. Oleh karena itu, pada kesempatan yang berharga ini, izinkan penulis menyampaikan ucapan terimakasih kepada pihak-pihak yang penulis cintai dan sayangi:

1. Allah SWT yang Maha Pengasih dan Penyayang, yang memberikan kelancaran dan kemudahan kepada Penulis dalam menyelesaikan penulisan tugas akhir ini.
2. Bapak Muchlas, M.T. selaku Rektor Universitas Ahmad Dahlan.
3. Ibu Dr. Dini Yuniarti, S.E., M.Si., CIQnR. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Ahmad Dahlan.



4. Ibu Sartini Wardiwiyo, S.E., M.S.Acc., Ph.D., Ak., CA. selaku Kaprodi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Ahmad Dahlan.
5. Ibu Nugraheni Rintasari S.E., M.Sc. selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah memberikan bimbingan, arahan, dan nasehat sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
6. Ibu Olivi Sabilla Sa'dani S.E., M.Ak., S.E., M.Sc. selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah memberikan arahan dan bimbingan selama proses perkuliahan.
7. Seluruh pimpinan, karyawan serta pelanggan PT Pelindo Cabang Bumiharjo yang telah bersedia meluangkan waktunya dan memberikan izin penulis untuk dijadikan sebagai objek penelitian skripsi ini.
8. Bapak dan Ibu Dosen Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Ahmad Dahlan yang telah memberikan ilmu pengetahuan, wawasan, pengalaman, dan inspirasi kepada penulis.
9. Seluruh Karyawan dan Staf Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Ahmad Dahlan yang telah memberikan kemudahan dalam menyelesaikan masalah birokrasi dan administrasi selama perkuliahan.
10. Kedua orang tua tercinta, Alm. Bapak H.Abdul Khaliq dan Alm. Ibu Hj. Jaitun. Terima kasih yang tak terhingga ku persembahkan karya kecil ini kepada ayah dan ibu yang selalu memberikan cinta dan kasih sayang serta segala dukungan baik moril, materil dan spiritual. Semoga ini menjadi langkah awal untuk membuat ayah dan ibu bahagia disana.
11. Saudara kandung, Ildi Hartono, Supriyadi, Anisah, Siti Rahma dan Abdul Rahman yang telah memberikan motivasi, dukungan finansial maupun non finansial dan semangat kepada penulis selama mengerjakan skripsi ini. Terima kasih atas cinta kasih yang selalu diberikan kepada penulis.
12. Teman dekat penulis, Arif Budiman, S.H yang konsisten berjuang bersama penulis serta selalu sabar menemani setiap langkah penulis. Berbagai kontribusinya mulai dari saran, kritik hingga semangat yang tak henti-hentinya bermanfaat bagi penulis hingga menyelesaikan penulisan tugas akhir ini.

13. Sahabat-sahabat penulis sejak duduk di bangku sekolah yang senantiasa selalu memberikan dukungan dan motivasi kepada penulis yaitu Monika Putri, S.E , Diah Dwi Wijayanti, S.Gz, Devi Neliana, S.Ked, Mellya Putri Nur Arifa, S.Ked, Rahma Safera, Afifah Merry.
14. Teman-teman seperjuangan Fakultas Ekonomi dan Bisnis khususnya Faiza Riszky Amelia, S.Ak dan Elsa Yesela. Semoga pertemuan kembali di masa mendatang dalam kondisi yang diharapkan. Aamiin;
15. Seluruh anggota Akuntansi kelas E Angkatan 2019 yang telah memberikan berbagai pengalaman dan kenangan yang tentunya tidak dapat terlupakan selama perkuliahan.
16. Semua pihak yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu terima kasih telah mendoakan dan membantu dalam penulisan skripsi ini.

Penulis menyadari skripsi ini memiliki keterbatasan dan kekurangan. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun sebagai masukan bagi peneliti untuk ke depannya. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca dan pihak-pihak yang membutuhkan.

Yogyakarta, 26 Februari 2024



Penulis  
Yuhyi Nufus

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERSETUJUAN .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iii
HALAMAN PERYATAAN .....	iv
HALAMAN PERSEUJUAN AKSES .....	v
HALAMAN PERYATAAN PLAGIAT .....	vi
HALAMAN MOTTO .....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL .....	xxiii
DAFTAR GAMBAR.....	xxiv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xv
INTISARI .....	xvi
BAB I.....	1
PENDAHULUAN.....	1
1.1    Latar Belakang .....	1
1.2    Rumusan Masalah.....	6
1.3    Tujuan Penelitian .....	7
1.4    Manfaat Penelitian .....	7
BAB II .....	8
TINJUAN PUSTAKA.....	8
2.1.    LANDASAN TEORI.....	8
2.1.1.    Kinerja .....	8
2.1.2.    Penilaian Kinerja .....	8
2.1.3.    Manfaat Penilaian Kinerja.....	10
2.1.4.    Balanced Scorecard.....	10
2.1.5.    Empat Perspektif dalam Balanced Scorecard .....	12
2.2.    Penelitian Terdahulu .....	18
2.3.    Kerangka Pemikiran.....	20
BAB III.....	22
METODE PENELITIAN .....	22
3.1    Populasi, Sampel, dan Teknik Penyempelan.....	22

3.2	Objek Penelitian .....	22
3.3	Jenis dan Sumber Data .....	22
3.4	Definisi Oprasional dan Pengukuran Variabel .....	23
3.5	Uji Kualitas Data.....	27
3.6	Teknik Analisis Data.....	28
3.7	Alur Penelitian.....	33
<b>BAB IV .....</b>		<b>35</b>
<b>ANALISIS DATA .....</b>		<b>35</b>
4.1.	Gambaran Perusahaan .....	35
4.1.1	Profil Perusahaan PT. Pelindo.....	35
4.1.2.	Sejarah Singkat PT. Pelindo .....	35
4.1.3.	Visi dan Misi PT. Pelindo .....	36
4.1.4.	Strategi Perusahaan .....	37
4.1.5.	Bidang Usaha.....	37
4.2	Analisis Hasil Penelitian .....	38
4.2.1.	Identifikasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	38
4.2.2.	Identifikasi Responden Berdasarkan Usia .....	38
4.2.3.	Identifikasi Responden Berdasarkan Penggunaan Jasa .....	39
4.3.	Hasil Uji Kualitas Data.....	40
4.3.1.	Uji Validitas .....	40
4.3.2.	Uji Reliabilitas .....	42
4.4.	Hasil Penelitian.....	43
4.4.1.	Perspektif Keuangan.....	43
4.4.2.	Perspektif Pelanggan .....	46
4.4.3.	Perspektif Bisnis Internal .....	52
4.4.4.	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran .....	56
4.5.	Rangkuman Hasil Penelitian.....	58
<b>BAB V.....</b>		<b>63</b>
<b>PENUTUP.....</b>		<b>63</b>
5.1	Kesimpulan .....	63
5.2	Keterbatasan.....	63
5.3	Saran .....	64
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>		<b>65</b>

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel 1 - Bobot Nilai Pertanyaan Kuisisioner .....</b>	<b>26</b>
<b>Tabel 2 - Standar Persentase.....</b>	<b>33</b>
<b>Tabel 3 - Jumlah Pelanggan Berdasarkan Jenis Kelamin .....</b>	<b>38</b>
<b>Tabel 4 - Jumlah Pelanggan Berdasarkan Usia .....</b>	<b>39</b>
<b>Tabel 5 - Berapa Kali Menggunakan Jasa.....</b>	<b>39</b>
<b>Tabel 6 - Hasil Uji Validitas .....</b>	<b>40</b>
<b>Tabel 7 - Hasil Uji Reabilitas .....</b>	<b>42</b>
<b>Tabel 8 - Laporan Keuangan Tahun Umum 2020 - 2022.....</b>	<b>43</b>
<b>Tabel 9 - Return On Asset (ROA) PT Pelindo.....</b>	<b>44</b>
<b>Tabel 10 - Return On Equity (ROE) PT Pelindo .....</b>	<b>45</b>
<b>Tabel 11 - Net Profit Margin (NPM) PT Pelindo .....</b>	<b>45</b>
<b>Tabel 12 - Rangkuman Hasil Pengukuran Kinerja .....</b>	<b>58</b>

## DAFTAR GAMBAR

<i>Gambar 1 - Kerangka Pemikiran .....</i>	<b>21</b>
<i>Gambar 2 - Alur Penelitian .....</i>	<b>34</b>

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 – Lampiran Kuisisioner Penelitian .....	66
Lampiran 2 – Lampiran Tabulasi Data .....	73
Lampiran 3 – Lampiran Uji Validitas .....	84
Lampiran 4 – Lampiran Uji Reabilitas.....	92
Lampiran 5 - Lampiran Surat Izin .....	94
Lampiran 6 - Surat Izin Balasan .....	95
Lampiran 7 - Laporan Keuangan Tahun 2020-2022.....	96

## INTISARI

Indonesia merupakan negara kepulauan terbesar di dunia. Oleh karena itu sektor maritim merupakan sektor penting yang berkontribusi besar terhadap PDB Indonesia. PT Pelindo merupakan BUMN yang bergerak dalam bidang angkutan laut. Pengukuran kinerja merupakan isu yang penting agar tujuan dan hasil manajemen dapat dicapai secara menyeluruh. Penilaian kinerja diukur dengan pendekatan *Balanced Scorecard*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi bagaimana kinerja PT Pelindo Cabang Bumiharjo apabila diukur dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* yang mengacu pada perspektif pelanggan, pespektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Penelitian ini menggunakan sumber data primer. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuisisioner. Populasi penelitian ini seluruh karyawan dan pelanggan PT Pelindo Cabang Bumiharjo. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 50 karyawan dan 50 pelanggan PT Pelindo Cabang Bumiharjo dengan menggunakan tehnik *simple random sampling*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal danperspektif pertumbuhan dan pembeljaran berpengaruh positif terhadap penilaian kinerja perusahaan.

Kata Kunci: Penilaian Kinerja, *Balanced Scorecard*, PT Pelindo, BUMN