E-ISSN: 3031-8521
P-ISSN: 3032-1867
Halaman 3103-3119
Volume 3 Nomor 4 Tahun 2026

Analisis Kinerja Keuangan dan Non Keuangan PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Lembar

Helmi Fitriyani[1], Khairunnisa[2], Defel Septian[3]

[1,2,3]Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Bumigora
E-mail: helmifitriyaniii@gmail.com

Abstrak

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) berperan penting dalam mendukung perekonomian nasional melalui kontribusi dividen kepada negara. Untuk mencapai target tersebut, perusahaan dituntut memiliki kinerja yang baik, tidak hanya dari sisi keuangan tetapi juga non keuangan. PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Lembar sebagai penyedia layanan transportasi penyeberangan perlu menjaga efisiensi pengelolaan sumber daya sekaligus memastikan kualitas layanan tetap terjaga agar mampu bersaing dan berkelanjutan. Penelitian ini bertujuan menganalisis kinerja keuangan dan non keuangan PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Lembar. Kinerja keuangan dikaji menggunakan pendekatan akuntansi pertanggungjawaban dengan menilai aspek biaya, pendapatan, laba, dan investasi. Kinerja non keuangan diukur melalui *Key Performance Indicator* (KPI) yang meliputi kualitas layanan, kepuasan kerja karyawan, keamanan dan keselamatan pengguna jasa, serta *Corporate Social Responsibility* (CSR). Penelitian menggunakan metode campuran dengan pendekatan deskriptif melalui analisis laporan keuangan dan wawancara mendalam. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja biaya telah berjalan efisien. Pendapatan, laba, dan investasi belum sepenuhnya mencapai target. Kualitas layanan dinilai baik dari sisi fasilitas, ketepatan waktu, dan responsivitas petugas. Kepuasan kerja karyawan berada pada kategori baik, sementara aspek keamanan dan keselamatan telah didukung oleh fasilitas serta prosedur tanggap darurat yang memadai. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kinerja non keuangan berperan sebagai faktor pendukung yang memperkuat stabilitas operasional dan keberlanjutan perusahaan. Penilaian kinerja perusahaan perlu dilakukan secara menyeluruh karena keberhasilan jangka panjang tidak hanya ditentukan oleh pencapaian laba, tetapi juga oleh kualitas layanan, kepuasan karyawan, serta kepercayaan pengguna jasa.

Kata Kunci: Penilaian Kinerja, Kinerja Keuangan, Kinerja Non-Keuangan, Akuntansi Pertanggungjawaban, *Key Performance Indicator* (KPI).

E-ISSN: 3031-8521
P-ISSN: 3032-1867
Halaman 3103-3119
Volume 3 Nomor 4 Tahun 2026

Abstract

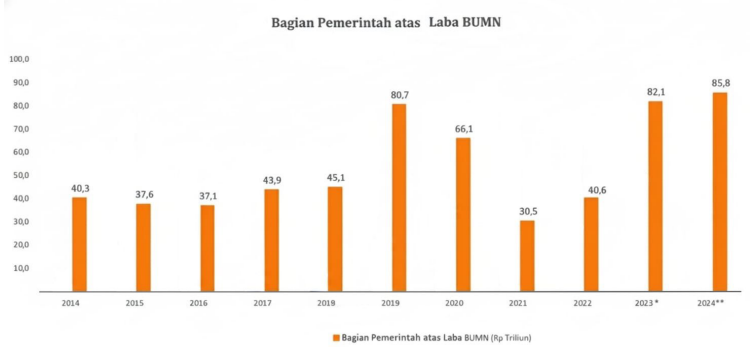
State-Owned Enterprises (SOEs) play an important role in supporting the national economy through their dividend contributions to the government. To achieve these targets, companies are required to demonstrate strong performance, not only in financial aspects but also in non-financial aspects. PT ASDP Indonesia Ferry (Persero), Lembar Branch, as a provider of ferry transportation services, needs to maintain efficient resource management while ensuring service quality in order to remain competitive and sustainable. This study aims to analyze the financial and non-financial performance of PT ASDP Indonesia Ferry (Persero), Lembar Branch. Financial performance is examined using a responsibility accounting approach by assessing costs, revenues, profits, and investments. Non-financial performance is measured through Key Performance Indicators (KPIs), which include service quality, employee job satisfaction, user security and safety, and Corporate Social Responsibility (CSR). This study employs a mixed-methods approach with a descriptive design through financial statement analysis and in-depth interviews. The results indicate that cost performance has been managed efficiently. However, revenue, profit, and investment have not fully achieved their respective targets. Service quality is considered good in terms of facilities, punctuality, and staff responsiveness. Employee job satisfaction is also categorized as good, while security and safety aspects are supported by adequate facilities and emergency response procedures. This study concludes that non-financial performance serves as a supporting factor that strengthens operational stability and corporate sustainability. Corporate performance assessment should be conducted comprehensively, as long-term success is determined not only by profit achievement but also by service quality, employee satisfaction, and customer trust.

Keywords: *Performance Assessment, Financial Performance, Non-Financial Performance, Responsibility Accounting, Key Performance Indicators (KPIs).*

LATAR BELAKANG

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) memiliki peran yang sangat penting dalam mendukung perekonomian nasional, hal ini sesuai dengan amanat Undang-Undang No. 19 Tahun 2003 tentang BUMN yang menyatakan bahwa tujuan pendirian BUMN adalah memberikan sumbangan bagi perekonomian nasional, salah satu bentuk kontribusinya adalah menyetorkan dividen kepada negara sebagai pemegang saham utama. PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) merupakan salah satu BUMN yang memiliki peran strategis dalam menyediakan layanan transportasi penyeberangan yang menghubungkan berbagai wilayah di Indonesia (www.asdp.id, 2024). Sebagai salah satu perusahaan BUMN, ASDP tentunya harus berkontribusi dalam penyetoran dividen BUMN kepada negara, untuk dapat berkontribusi ASDP harus mengelola sumber daya perusahaan secara efektif dan efisien. Pencapaian tujuan tersebut memerlukan strategi yang tepat sebagai pedoman dalam pelaksanaan aktivitas operasional, salah satunya melalui analisis kinerja keuangan yang berperan sebagai alat bantu manajemen dalam

menilai tingkat efisiensi dan efektivitas penggunaan sumber daya perusahaan (Nursanty, 2022:64).



Gambar 1 Grafik Bagian Pemerintah atas Laba BUMN

Sumber: www.kompas.id, 2025

Berdasarkan gambar 1 total setoran dividen BUMN per November 2024 dilaporkan telah menembus angka Rp85,8 triliun, meningkat signifikan dari catatan setoran dividen tahun sebelumnya (2023) sebesar Rp82,1 triliun, kemudian target dividen untuk tahun 2025 telah diputuskan lebih tinggi yaitu mencapai Rp90 triliun. Pencapaian target tersebut memerlukan kemampuan BUMN dalam mengelola pendapatan dan biaya secara efektif dan efisien, serta diimbangi dengan peningkatan kinerja seperti kualitas layanan, kepuasan pelanggan yang turut mendukung keberlanjutan dan daya saing perusahaan (Rachman, 2024). Pada tahun 2024 PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) menyumbang dividen kepada negara sebesar Rp31 miliar. Capaian tersebut mencerminkan pentingnya penerapan strategi manajerial yang tepat dalam menjaga kinerja keuangan dan non keuangan (Harianto, 2024). Efektivitas pengelolaan pendapatan dan biaya sangat ditentukan oleh kinerja cabang operasional sebagai ujung tombak perusahaan, termasuk PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Lembar yang berperan penting dalam mendukung kinerja perusahaan melalui penyediaan layanan penyeberangan yang berkualitas serta pengelolaan biaya yang efisien guna memaksimalkan laba.

Keberhasilan kinerja perusahaan tidak bisa dilihat dari hasil keuangan saja. Ukuran kinerja yang baik harus mencakup aspek efisiensi, efektivitas, dan ekonomis, sehingga hasil evaluasi tidak hanya mencerminkan capaian keuangan, tetapi juga memperlihatkan kontribusi faktor non keuangan terhadap keberhasilan perusahaan (Nursanty, 2022: 75). Kinerja non keuangan menjadi aspek yang semakin penting dalam menilai keberhasilan operasional perusahaan. Insiden tenggelamnya KMP Tunu Pratama Jaya di Selat Bali menunjukkan bahwa lemahnya pengelolaan aspek keselamatan dapat berdampak serius terhadap operasional perusahaan dan menurunnkan kepercayaan masyarakat. Peristiwa tersebut menegaskan bahwa pencapaian keuangan yang baik harus diimbangi dengan kinerja non keuangan yang memadai (Yasa, 2025).

Dalam analisis kinerja keuangan, penilaian diklasifikasikan ke dalam beberapa kategori utama, yaitu kinerja biaya, kinerja pendapatan, kinerja laba, dan kinerja

investasi. Setiap kategori mencerminkan tanggung jawab manajer dalam mengelola sumber daya pada unitnya masing-masing, serta menunjukkan sejauh mana efektivitas dan efisiensi kegiatan operasional dapat dicapai untuk mendukung tujuan perusahaan (Nursanty, 2022: 70). Kinerja biaya menekankan kemampuan manajer dalam mengendalikan pengeluaran agar operasional berjalan efisien sesuai anggaran. Penilaian kinerja dilakukan dengan membandingkan biaya aktual dan biaya anggaran untuk menilai efisiensi penggunaan sumber daya (Radianto, 2021: 20). Kinerja pendapatan berfokus pada kemampuan manajer dalam menghasilkan pendapatan. Penilaian kinerja dilakukan dengan membandingkan target penjualan dan realisasi penjualan untuk menilai kemampuan unit dalam meningkatkan pendapatan Perusahaan (Radianto, 2021: 22). Kinerja laba mencerminkan kemampuan manajer dalam mengelola unit kerja untuk menghasilkan keuntungan optimal. Penilaian dilakukan dengan membandingkan laba anggaran dan laba actual (Radianto, 2021: 23). Kinerja investasi menilai kemampuan manajer dalam mengelola aset dan investasi untuk memperoleh tingkat pengembalian optimal. Pengukuran dilakukan dengan membandingkan pengembalian yang direncanakan dan realisasinya (Radianto, 2021: 24).

Analisis kinerja keuangan perlu diimbangi dengan analisis non keuangan agar penilaian kinerja perusahaan lebih komprehensif. Kualitas pelayanan mencerminkan kemampuan perusahaan memenuhi harapan pelanggan, layanan yang sesuai harapan menunjukkan kualitas yang baik, sedangkan yang tidak sesuai dianggap kurang memuaskan (Richadinata, 2024:33-35). Sementara kepuasan kerja karyawan berperan penting dalam mendorong kinerja individu dan organisasi yang pada akhirnya berdampak pada pencapaian tujuan perusahaan, sedangkan kepuasan kerja yang rendah dapat menjadi hambatan bagi keberhasilan perusahaan (Haris, 2023:31-32). Pengguna jasa berhak atas jaminan keamanan dan keselamatan dalam setiap layanan. Tanggung jawab sepenuhnya berada pada penyedia jasa untuk memastikan pelayanan berlangsung aman dan bebas dari risiko, karena pengguna tidak dapat menilai langsung standar operasional dan sistem keselamatan yang diterapkan (Indradewi, 2020: 20). Tanggung jawab perusahaan tidak hanya mencakup keamanan dan keselamatan pengguna jasa, tetapi juga tanggung jawab sosial melalui penerapan Corporate Social Responsibility (CSR). CSR penting karena aktivitas perusahaan berdampak pada lingkungan dan sosial, sehingga pelaksanaannya dapat menjaga kepercayaan publik, memperkuat citra perusahaan, dan mendukung keberlanjutan jangka Panjang (Tan, 2022: 2-3).

Penelitian terkait penilaian kinerja perusahaan dari perspektif keuangan telah dilakukan seperti Pohan (2022) menyatakan bahwa kinerja pendapatan PT Sumber Satwa Sejahtera Medan belum optimal karena realisasi pendapatan tidak mencapai target anggaran akibat faktor internal pengelolaan serta faktor eksternal seperti kenaikan harga dan dampak pandemi Covid-19. Penelitian Amalia (2022) mengungkap bahwa kinerja laba PT Pasific Medan Industri belum optimal karena terdapat selisih besar antara anggaran dan realisasi laba akibat pengeluaran berlebih dan kurangnya ketelitian manajer dalam memperkirakan laba. Fauziah (2024) menunjukkan bahwa PT Semen

Indonesia Logistik telah melaksanakan analisis kinerja biaya dengan baik melalui struktur organisasi yang jelas, penganggaran biaya yang tepat, dan laporan kinerja manajerial yang sistematis sehingga memudahkan evaluasi dan pengambilan keputusan. Kinerja investasi turut menjadi indikator penting dalam menilai efisiensi perusahaan, sebagaimana ditunjukkan oleh penelitian Waney (2022) yang mengungkapkan bahwa pelaksanaannya pada PT Bank SulutGo telah berjalan cukup baik berdasarkan rasio ROI dan ROE meskipun mengalami sedikit penurunan dalam tiga tahun terakhir.

Penelitian sebelumnya telah menggambarkan kinerja perusahaan dari sisi keuangan. Penilaian kinerja yang komprehensif perlu melibatkan aspek non keuangan yang mencerminkan keberhasilan perusahaan dalam memberikan nilai tambah secara berkelanjutan. Hasil penelitian Nuruly (2024) menunjukkan bahwa kualitas pelayanan berperan penting dalam membentuk kepuasan dan loyalitas pengguna jasa yang berpengaruh terhadap keberlanjutan pencapaian tujuan perusahaan. Athoillah (2024) menyatakan bahwa pelayanan keselamatan penumpang PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) pelabuhan ujung-kamal masih belum optimal akibat keterbatasan fasilitas keselamatan, infrastruktur pelabuhan, serta pelatihan kru dan penerapan prosedur keselamatan. Hani (2024) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Lampung-Bakauheni melalui komunikasi, kerja sama, dan lingkungan kerja yang nyaman mendorong produktivitas dan efektivitas kerja. Riyanto (2025) mengungkapkan bahwa pelaksanaan CSR PT Pelindo III Terminal Teluk Lamong masih menghadapi tantangan berupa penurunan kualitas lingkungan, konflik sumber daya, serta belum meratanya manfaat program bagi masyarakat pesisir.

Penelitian sebelumnya dari perspektif keuangan menitikberatkan pada satu jenis kinerja tertentu, seperti penelitian Pohan (2022) yang berfokus pada kinerja pendapatan, Fauziah (2024) yang menelaah kinerja biaya, serta penelitian Amalia (2022) yang menitikberatkan pada kinerja laba. Sementara itu, dari sisi non keuangan, penelitian Athoillah (2024) mengenai keselamatan penumpang di PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) Pelabuhan Ujung-Kamal menunjukkan pentingnya peningkatan sarana keselamatan dan pelatihan kru, sedangkan penelitian Hani (2024) menegaskan peran kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Lampung-Bakauheni. Belum banyak penelitian yang secara komprehensif mengkaji seluruh aspek kinerja keuangan meliputi kinerja biaya, pendapatan, laba, dan investasi yang diintegrasikan dengan faktor non keuangan sebagai satu kesatuan sistem pengendalian manajerial dalam menilai kinerja perusahaan, khususnya pada PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Lembar. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis kinerja keuangan dan non keuangan dalam menilai efektivitas pengelolaan PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Lembar, dengan harapan dapat memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan ilmu akuntansi serta manfaat praktis bagi perusahaan dalam memperkuat sistem penilaian kinerja yang efisien, efektif, dan berkelanjutan.

METODE

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode campuran dengan jenis penelitian deskriptif. Metode ini merupakan pendekatan penelitian yang mengombinasikan metode kuantitatif dan kualitatif dalam satu studi untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai objek yang diteliti (Rachmad, 2024:1). Sumber data dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data skunder, data primer dikumpulkan melalui wawancara, adapun data skunder meliputi laporan keuangan tiga tahun terakhir yang diperoleh dari PT ASDP Indoneisa Ferry (Persero) Cabang Lembar. Dibawah ini menjelaskan rumus dari masing-masing kinerja keuangan yang diteliti.

Tabel 1. Rumus Kinerja Keuangan

Kinerja Biaya (Siddik, 2019: 92)	Selisih Biaya = Biaya sesungguhnya – Biaya yang dianggarkan
Kinerja Pendapatan (Siddik, 2019: 93)	Selisih Pendapatan = Realisasi pendapatan – Pendaptan yang dianggarkkan
Kinerja Laba (Nursanty, 2022: 80)	$Net\ Profit\ Margin = \frac{Laba\ bersih\ setelah\ pajak}{Penjualan} \times 100\%$
Kinerja Investasi (Nursanty, 2022: 76)	$Return\ On\ Investment = \frac{Laba\ bersih\ setelah\ pajak}{Total\ investasi} \times 100\%$

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Kinerja Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja perspektif keuangan dilakukan dengan menggunakan pendekatan akuntansi pertanggungjawaban. Pendekatan ini menekankan pada empat komponen utama, yaitu kinerja biaya, kinerja pendapatan, kinerja laba, dan kinerja investasi.

inerja Biaya

Tabel 2 Hasil Perhitungan Kinerja Biaya

Keterangan	Selisih Anggaran dengan Realisasi		
	2022	2023	2024
Kinerja Biaya	28.877.610.905	2.963.411.288	16.294.608.808

Sumber: Hasil Perhitungan

Berdasarkan Tabel 2 dapat diketahui bahwa realisasi biaya PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Lembar selalu berada di bawah biaya yang dianggarkan. Selisih antara biaya yang dianggarkan dengan biaya yang terealisasi pada tahun 2022 sebesar 28.877.610.905, pada tahun 2023 selisih sebesar 2.963.411.288, dan tahun 2024 sebesar 16.294.608.808. Selisih ini merupakan selisih yang positif, kondisi tersebut menunjukkan bahwa perusahaan mampu mengendalikan pengeluaran biaya secara efisien sehingga realisasi biaya tidak melampaui anggaran yang telah ditetapkan.

Kinerja biaya PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Lembar selama periode 2022-2024 dapat dinilai baik.

Kinerja Pendapatan

Tabel 3 Hasil Perhitungan Kinerja Pendapatan

Keterangan	**Selisih Anggaran dengan Realisasi**		
	2022	2023	2024
Kinerja Pendapatan	31.269.843.146	12.528.980.972	35.101.690.287

Sumber: Hasil Perhitungan

Berdasarkan tabel 3 menunjukkan bahwa realisasi pendapatan selama periode 2022-2024 belum mencapai target anggaran yang telah ditetapkan. Selisih antara pendapatan yang dianggarkan dengan pendapatan yang trealisasi pada tahun 2022 sebesar 31.269.843.146, tahun 2023 sebesar 12.528.980.972 dan pada tahun 2024 sebesar 35.101.690.287. Selisih ini merupakan selisih yang negatif, secara keselurushan selisih tersebut mengindikasikan bahwa target pendapatan yang direncanakan belum dapat dicapai secara optimal.

Kinerja Laba

Tabel 4 Hasil Perhitungan Kinerja Laba

Tahun	*Net Profit Margin*	
	Anggaran	Realisasi
2022	4,76%	3,37%
2023	4,20%	-8,26%
2024	17,12%	-0,71%

Sumber: Hasil Perhitungan

Berdasarkan hasil perhitungan *Net Profit Margin* (NPM), kinerja laba selama periode 2022-2024 menunjukkan adanya perbedaan yang cukup signifikan antara target anggaran dan realisasi yang dicapai perusahaan. *Net Profit Margin* yang dianggaran pada tahun 2022 sebesar 4,76% dan yang terealisasi sebesar 3,37%. Kondisi ini menunjukkan bahwa perusahaan masih mampu menghasilkan laba, namun tingkat profitabilitas yang dicapai belum sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Kinerja laba Perusahaan pada tahun 2023 mengalami penurunan, *Net Profit Margin* yang dianggaran tercatat sebesar 4,20%, sedangkan realisasinya justru menunjukkan nilai negatif sebesar -8,26%. Kondisi yang sama pada tahun 2024, secara anggaran perusahaan menargetkan peningkatan kinerja laba yang cukup signifikan dengan *Net Profit Margin* sebesar 17,12%, namun realisasi *Net Profit Margin* masih menunjukkan nilai negatif sebesar -0,71%. Meskipun kerugian yang terjadi lebih kecil dibandingkan tahun sebelumnya, kondisi ini menunjukkan bahwa perusahaan belum sepenuhnya mampu merealisasikan target laba yang telah direncanakan.

Kinerja Investasi

Pengukuran kinerja investasi dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan *Return on Investment* (ROI). Penggunaan *Return on Investment* (ROI) bertujuan untuk menilai kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba berdasarkan

investasi yang digunakan. Keterbatasan data terkait anggaran investasi menyebabkan perhitungan anggaran kinerja investasi tidak dapat dilakukan secara rinci. Oleh karena itu, analisis kinerja investasi dalam penelitian ini hanya didasarkan pada realisasi *Return on Investment* (ROI) yang diperoleh perusahaan.

Tabel 5 Hasil Perhitungan Kinerja Investasi

Tahun	*Return on Investment*
	Realisasi
2022	41,26%
2023	-79,25
2024	-3,51%

Sumber: Hasil Perhitungan

Realisasi *Return on Investment* (ROI) Perusahaan selama periode 2022-2024 menunjukkan kondisi yang berfluktuasi. Pada tahun 2022, ROI tercatat sebesar 41,26%, yang menunjukkan bahwa investasi yang digunakan masih mampu menghasilkan laba dengan tingkat pengembalian yang cukup tinggi. Pada tahun 2023, nilai ROI mengalami penurunan signifikan menjadi -79,25%, yang menandakan bahwa perusahaan mengalami kerugian yang cukup besar dibandingkan dengan nilai investasi yang digunakan. Pada tahun 2024, ROI tercatat sebesar -3,51%, yang menunjukkan adanya perbaikan dibandingkan tahun sebelumnya, meskipun kinerja investasi masih belum sepenuhnya menghasilkan pengembalian yang positif.

Analisis Kinerja Perspektif Non Keuangan

Pengukuran kinerja perspektif non keuangan dilakukan melalui pendekatan *Key Performance Indicator* (KPI), kinerja non keuangan dinilai berdasarkan indikator-indikator terukur yang relevan dengan aktivitas operasional perusahaan seperti kualitas pelayanan, kepuasan kerja karyawan, keamanan dan keselamatan pengguna jasa, serta tanggung jawab sosial Perusahaan (CSR). Hasil pengukuran tersebut memberikan gambaran mengenai sejauh mana perusahaan mampu menjalankan proses internal dan layanan secara efektif guna mendukung pencapaian dan tujuan jangka panjang perusahaan.

Kualitas Layanan

Secara keseluruhan, hasil wawancara dengan pengguna jasa menunjukkan bahwa kualitas layanan berada pada kategori cukup baik dan mampu memenuhi harapan sebagian besar pengguna jasa. Fasilitas fisik yang relatif terawat, ketepatan waktu penyeberangan pada kondisi normal, serta responsivitas petugas menjadi faktor utama yang membentuk persepsi positif terhadap layanan. Meski demikian, masih terdapat beberapa aspek yang perlu mendapat perhatian, khususnya pemerataan kenyamanan fasilitas bagi seluruh segmen pengguna jasa, termasuk pengguna sepeda motor, serta pengelolaan ketepatan waktu pada periode dengan lonjakan penumpang. Temuan ini mengindikasikan bahwa kualitas layanan telah dikelola dengan baik, namun tetap memerlukan perbaikan berkelanjutan agar dapat meningkatkan kepuasan pengguna jasa dan mendukung kinerja non keuangan perusahaan secara optimal.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja karyawan dinilai berada pada tingkat yang baik. Karyawan umumnya merasa puas dengan pekerjaan yang dijalani karena sesuai dengan peran, minat, dan tanggung jawab masing-masing, serta didukung oleh fasilitas kerja yang memadai. Lingkungan kerja yang nyaman, hubungan kerja yang baik antara karyawan dan atasan, serta perhatian perusahaan terhadap kesejahteraan melalui penyediaan jaminan sosial, fasilitas kerja, dan kompensasi dinilai turut memperkuat kepuasan kerja. Meskipun demikian, masih terdapat beberapa catatan terkait pembagian beban kerja dan kebutuhan tambahan sumber daya manusia pada posisi tertentu. Kondisi tersebut tidak menghilangkan rasa puas secara umum, namun perlu menjadi perhatian manajemen agar kepuasan kerja karyawan dapat terus terjaga dan ditingkatkan.

Keamanan dan Keselamatan

Pengguna jasa menunjukkan bahwa keamanan dan keselamatan layanan penyeberangan tergolong baik. Ketersediaan fasilitas keselamatan di atas kapal, kejelasan penyampaian informasi mengenai prosedur darurat, serta kondisi kapal yang terawat dinilai telah mampu memberikan rasa aman dan nyaman bagi penumpang selama perjalanan. Fasilitas pendukung keselamatan tersebut dirasakan cukup membantu penumpang dalam memahami langkah-langkah yang harus dilakukan apabila terjadi keadaan darurat, masih terdapat beberapa aspek yang perlu ditingkatkan, khususnya terkait penyesuaian jumlah jaket pelampung dengan kapasitas penumpang, agar standar keamanan dan keselamatan dapat diterapkan secara lebih optimal.

Corporate Social Responsibility

Secara keseluruhan menunjukkan bahwa pelaksanaan *Corporate Social Responsibility* (CSR) PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Lembar dinilai baik. Program CSR yang dijalankan tidak hanya diakui secara internal oleh pihak perusahaan, tetapi juga dibenarkan dan dirasakan manfaatnya secara langsung oleh masyarakat penerima bantuan. Kesesuaian antara jenis bantuan yang diberikan dengan kebutuhan masyarakat serta dampak positif yang ditimbulkan menunjukkan bahwa CSR perusahaan telah dilaksanakan secara tepat sasaran dan memberikan kontribusi nyata bagi kesejahteraan sosial.

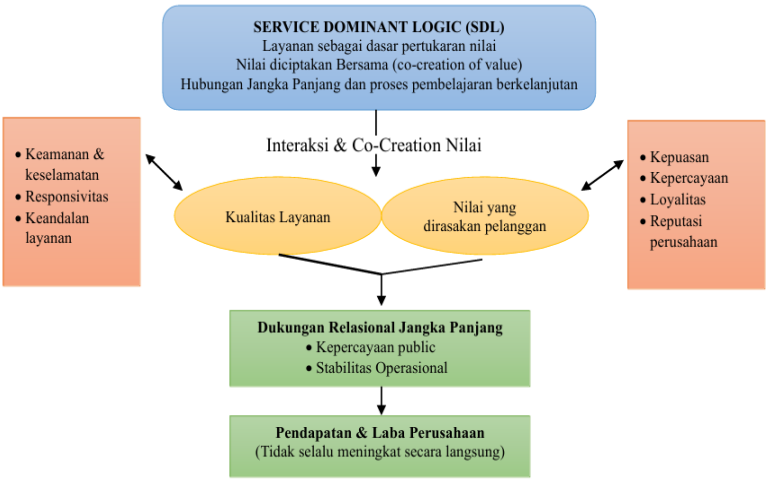
Kualitas Layanan sebagai Pendukung, Bukan Penentu Utama Pencapaian Pendapatan dan Laba

Perbedaan antara penilaian non keuangan dan capaian keuangan menunjukkan bahwa kualitas layanan yang dinilai baik oleh pengguna jasa belum secara langsung mampu mendorong peningkatan pendapatan dan laba sesuai dengan target anggaran yang telah ditetapkan. Kepuasan pengguna jasa memang menjadi faktor penting dalam mendukung kinerja keuangan perusahaan, tetapi peningkatan pendapatan dan laba tidak hanya ditentukan oleh tingkat kepuasan tersebut. Kinerja keuangan perusahaan juga dipengaruhi oleh berbagai faktor lain, seperti jumlah penumpang dan kendaraan yang menggunakan jasa penyeberangan, kebijakan tarif yang berlaku, serta kondisi eksternal yang memengaruhi permintaan jasa. Kondisi ini menunjukkan bahwa kualitas layanan berfungsi sebagai pendukung kinerja keuangan, tetapi perannya belum cukup

kuat untuk secara langsung mendorong tercapainya target pendapatan dan laba yang telah ditetapkan perusahaan.

Kondisi ini dapat dijelaskan melalui perspektif *Service Dominant Logic* (SDL) yang menempatkan layanan sebagai dasar penciptaan nilai, namun menegaskan bahwa nilai tidak tercipta secara sepihak oleh perusahaan. SDL memandang pelanggan sebagai pihak yang berperan aktif dalam proses *co-creation of value*, sehingga kualitas layanan yang baik baru akan menghasilkan nilai ekonomi apabila terjadi interaksi serta pemanfaatan layanan secara optimal oleh pengguna jasa. Kualitas layanan yang dirasakan baik oleh konsumen pada dasarnya merupakan potensi nilai (*value proposition*), bukan nilai yang secara otomatis terwujud dalam bentuk peningkatan pendapatan dan laba. Nilai ekonomi terbentuk melalui proses penggunaan layanan dan hubungan yang berkelanjutan antara perusahaan dan konsumen.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun pengguna jasa merasa puas terhadap fasilitas, kenyamanan, keamanan, dan sikap petugas, kondisi tersebut belum sepenuhnya mendorong peningkatan jumlah maupun intensitas penggunaan layanan penyeberangan. Situasi ini mengindikasikan bahwa proses penciptaan nilai bersama belum berjalan secara optimal. Faktor eksternal seperti fluktuasi jumlah penumpang dan kendaraan, kepadatan pada periode tertentu, serta kebijakan tarif turut memengaruhi keputusan konsumen dan berdampak pada realisasi pendapatan dan laba perusahaan. SDL juga memandang pemasaran sebagai proses pembelajaran berkelanjutan yang bersumber dari interaksi dan umpan balik konsumen. Perbedaan antara penilaian non keuangan dan capaian keuangan menunjukkan perlunya pengelolaan umpan balik pasar secara lebih strategis agar kualitas layanan yang telah baik dapat dikonversi menjadi kinerja keuangan yang lebih optimal. Kualitas layanan berfungsi sebagai pendukung kinerja keuangan, sedangkan pencapaian pendapatan dan laba tetap dipengaruhi oleh pengelolaan hubungan pelanggan, strategi pemanfaatan layanan, serta penyesuaian terhadap kondisi permintaan jasa.



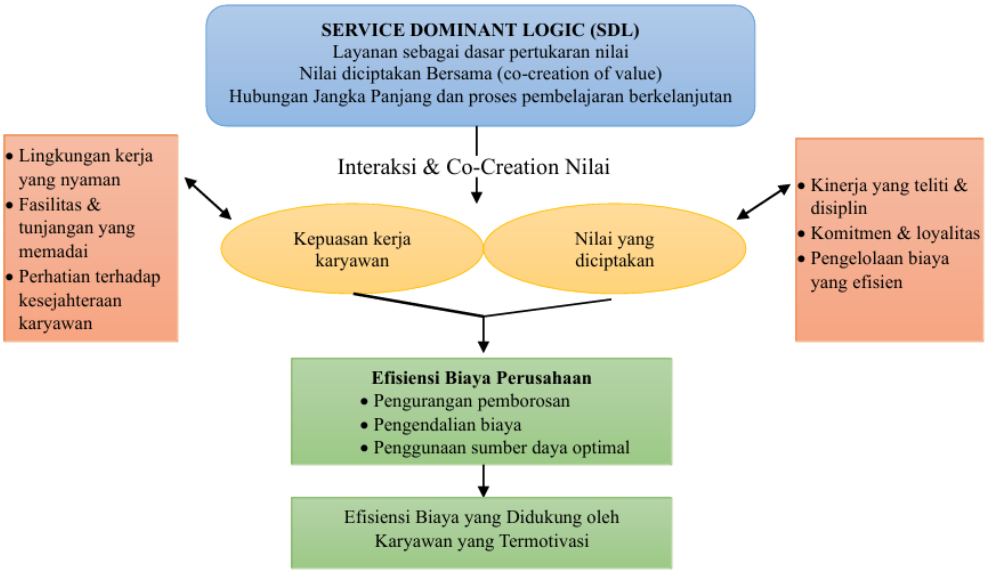
Gambar 2 Visualisasi *Service Dominant Logic* sebagai Landasan Teoritis

Kepuasan Kerja Karyawan sebagai Faktor Pendukung Efisiensi Biaya

Kepuasan kerja karyawan berperan penting dalam memengaruhi kinerja biaya melalui cara mereka melaksanakan tugas dan tanggung jawab secara efektif. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja cenderung lebih termotivasi, sehingga mereka bekerja lebih produktif, teliti, dan bertanggung jawab. Kondisi ini membuat aktivitas operasional perusahaan berjalan lebih efisien, karena pengelolaan tugas yang baik mampu mengurangi pemborosan waktu, pemakaian bahan, maupun biaya tambahan yang tidak diperlukan. Kepuasan kerja menjadi faktor non-keuangan yang berperan penting dalam mendukung efisiensi biaya perusahaan. Karyawan yang termotivasi tidak hanya menjaga kualitas operasional tetap tinggi, tetapi juga membantu menekan pengeluaran. Hal ini menegaskan bahwa pencapaian efisiensi biaya juga sangat dipengaruhi oleh faktor manusia sebagai pelaksana operasional. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Purwanto (2025) yang menunjukkan bahwa tingkat kepuasan karyawan yang lebih tinggi mampu meningkatkan motivasi kerja, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan efisiensi biaya. Temuan tersebut menekankan pentingnya penerapan kebijakan yang dapat mendukung kepuasan dan motivasi karyawan, seperti optimalisasi tunjangan, program pengembangan karir, serta pemberian insentif berbasis kinerja. Oleh karena itu, kepuasan kerja karyawan memberikan kontribusi terhadap kinerja biaya dan efektivitas operasional perusahaan secara keseluruhan.

Temuan ini sejalan dengan perspektif *Service Dominant Logic* (SDL) yang memandang jasa sebagai kompetensi inti yang bersumber dari pengetahuan, keahlian, dan keterampilan manusia sebagai pelaku utama dalam proses penciptaan nilai. Dalam kerangka SDL, karyawan merupakan aktor penting yang berperan langsung dalam menjalankan proses layanan melalui tindakan dan kinerja sehari-hari. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi mendorong karyawan bekerja secara lebih efektif, teliti, dan bertanggung jawab, sehingga proses operasional dapat berjalan dengan efisien tanpa menimbulkan pemborosan biaya. Nilai dalam perspektif SDL tidak hanya dihasilkan melalui hasil akhir layanan, melainkan melalui proses interaksi dan kinerja yang berlangsung secara berkelanjutan.

Kepuasan kerja karyawan yang tercermin dari lingkungan kerja yang nyaman, fasilitas yang memadai, serta perhatian perusahaan terhadap kesejahteraan karyawan menciptakan kondisi internal yang mendukung terciptanya nilai. Efisiensi biaya yang tercapai selama periode 2022-2024 menunjukkan bahwa kinerja karyawan yang optimal mampu membantu perusahaan dalam mengendalikan pengeluaran operasional. Faktor manusia sebagai penyedia layanan memiliki kontribusi nyata dalam penciptaan nilai ekonomi perusahaan meskipun tidak secara langsung tercermin sebagai output keuangan. Organisasi dipandang sebagai sistem pembelajaran yang berkelanjutan sehingga pengelolaan sumber daya manusia secara strategis menjadi penting untuk menjaga keberlanjutan layanan dan mencapai kinerja biaya yang efisien.



Gambar 3 Visualisasi *Service Dominant Logic* sebagai Landasan Teoritis

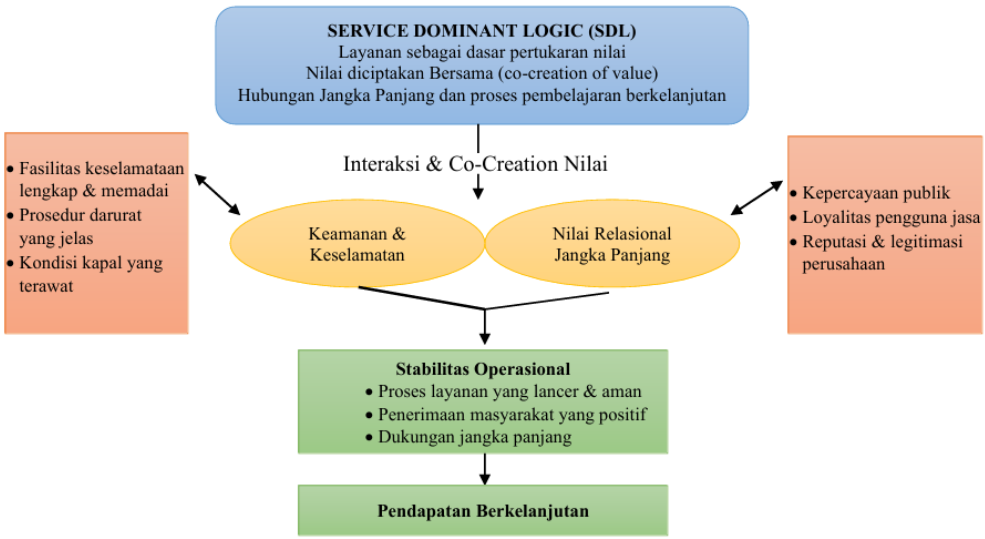
Keamanan dan Keselamatan sebagai Fondasi Kepercayaan Publik dan Pendapatan Berkelanjutan

Penerapan standar keamanan dan keselamatan berperan sebagai faktor pendukung yang menjaga kelangsungan layanan perusahaan. Kondisi ini menunjukkan bahwa keamanan dan keselamatan bukanlah pendorong utama peningkatan pendapatan dalam jangka pendek, tetapi lebih berfungsi sebagai dasar kepercayaan publik terhadap layanan perusahaan. Kepercayaan yang terbentuk dari rasa aman dan nyaman penumpang memiliki nilai strategis jangka panjang karena dapat meningkatkan loyalitas pengguna jasa, memperkuat reputasi perusahaan, serta membantu perusahaan mempertahankan pelanggan dan layanan yang stabil. Pengelolaan keamanan dan keselamatan secara konsisten memberikan dampak positif terhadap kelancaran operasional dan citra perusahaan, meskipun tidak secara langsung meningkatkan pencapaian target pendapatan.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Lubis (2023) yang menunjukkan bahwa kemudahan, keamanan, dan kepercayaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pelanggan layanan transportasi digital di Batam, Indonesia. Temuan tersebut menegaskan pentingnya penerapan kebijakan dan prosedur yang dapat meningkatkan rasa aman, nyaman, serta kepercayaan pengguna jasa, karena faktor-faktor tersebut menjadi modal strategis jangka panjang bagi perusahaan jasa publik. Kepercayaan dan loyalitas yang terbentuk melalui pengalaman layanan yang aman dan nyaman berperan dalam mempertahankan pelanggan, memperkuat reputasi perusahaan, serta membantu perusahaan menjaga operasionalnya secara berkelanjutan, meskipun dampaknya terhadap pencapaian pendapatan belum terlihat secara langsung.

Temuan penelitian mengenai keamanan dan keselamatan sebagai fondasi kepercayaan publik dapat dijelaskan melalui perspektif *Service Dominant Logic* (SDL) yang menempatkan layanan sebagai dasar utama penciptaan nilai. Standar keamanan dan keselamatan yang diterapkan perusahaan merupakan wujud kompetensi layanan yang diwujudkan melalui tindakan, proses, dan kinerja operasional yang memberikan manfaat langsung bagi pengguna jasa. Rasa aman dan nyaman yang dirasakan penumpang mencerminkan nilai yang terbentuk melalui interaksi antara perusahaan dan konsumen selama proses pelayanan. Dalam kerangka SDL, nilai tidak hanya dipahami sebagai hasil keuangan, tetapi sebagai pengalaman layanan yang dirasakan dan dimaknai oleh pelanggan. Keamanan dan keselamatan menjadi bagian dari nilai yang diciptakan bersama karena kepercayaan pelanggan terbentuk melalui pengalaman penggunaan layanan secara langsung.

Capaian pendapatan yang belum memenuhi target menunjukkan bahwa nilai yang dirasakan pelanggan belum sepenuhnya terkonversi menjadi peningkatan pendapatan dalam jangka pendek. SDL menekankan pentingnya hubungan jangka panjang dan proses pembelajaran berkelanjutan antara perusahaan dan pelanggan. Kepercayaan yang lahir dari pengalaman layanan yang aman dan nyaman menjadi modal relasional yang mendukung loyalitas serta keberlanjutan operasional perusahaan. Keamanan dan keselamatan berfungsi sebagai fondasi strategis yang menjaga stabilitas layanan dan reputasi perusahaan, sehingga berkontribusi pada keberlanjutan pendapatan dalam jangka panjang. Perspektif ini menegaskan bahwa penciptaan nilai dalam perusahaan jasa publik tidak selalu berdampak langsung pada peningkatan pendapatan, tetapi membentuk kepercayaan dan hubungan yang menjadi dasar keberlangsungan kinerja keuangan di masa mendatang.

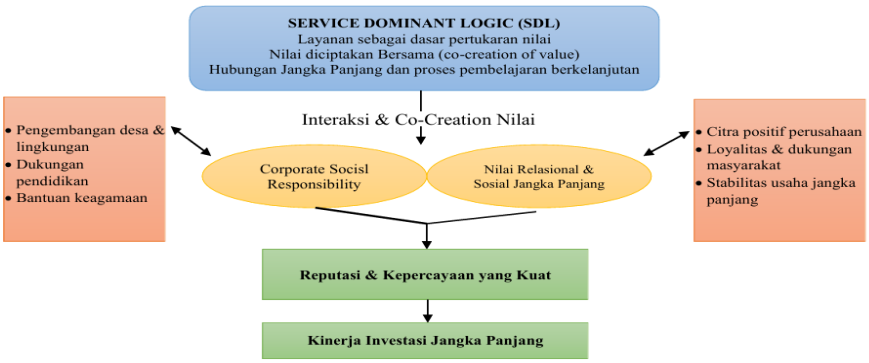


Gambar 4 .Visualisasi *Service Dominant Logic* sebagai Landasan Teoritis

Corporate Social Responsibility sebagai Faktor Pendukung Reputasi dan Kinerja Investasi Jangka Panjang

Temuan penelitian mengenai pelaksanaan *Corporate Social Responsibility* (CSR) oleh PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Lembar dapat dijelaskan melalui perspektif *Service-Dominant Logic* (SDL) yang menempatkan layanan sebagai dasar utama penciptaan nilai. Program CSR yang mencakup bantuan keagamaan, dukungan pendidikan, pembangunan desa, penyediaan sarana prasarana, hingga pemberian beasiswa menunjukkan penerapan kompetensi perusahaan dalam bentuk tindakan nyata yang memberi manfaat bagi masyarakat. Aktivitas tersebut merefleksikan praktik penciptaan nilai bersama karena perusahaan dan masyarakat terlibat dalam hubungan timbal balik yang saling menguntungkan. Manfaat yang dirasakan masyarakat, seperti terpenuhinya kebutuhan air bersih dan dukungan fasilitas pendidikan, memperkuat kepercayaan serta penerimaan sosial terhadap keberadaan perusahaan. Hubungan yang harmonis ini mencerminkan nilai yang tidak hanya bersifat ekonomi, tetapi juga sosial dan relasional, sejalan dengan pandangan SDL bahwa nilai terbentuk melalui interaksi dan kerja sama berkelanjutan antara perusahaan dan para pemangku kepentingan.

Kinerja investasi yang diukur melalui *Return on Investment* (ROI) menunjukkan fluktuasi selama periode pengamatan, dengan capaian positif pada tahun 2022 dan penurunan signifikan hingga bernilai negatif pada tahun 2023 dan 2024. Kondisi tersebut menandakan bahwa manfaat CSR belum tercermin secara langsung dalam indikator keuangan jangka pendek. Perspektif SDL memandang bahwa nilai tidak selalu terlihat langsung dalam bentuk keuntungan keuangan, melainkan berkembang melalui proses pembelajaran, penguatan relasi, dan pembangunan reputasi jangka panjang. Pengeluaran perusahaan, termasuk alokasi dana CSR, dapat dipahami sebagai investasi relasional yang mendukung keberlanjutan usaha melalui peningkatan kepercayaan dan legitimasi sosial. Pandangan ini sejalan dengan temuan Ainikmatussholicha (2025) yang menyatakan bahwa CSR belum memberikan kontribusi langsung terhadap kinerja keuangan dalam jangka pendek, karena dampaknya lebih bersifat jangka panjang dan berkaitan dengan penguatan hubungan serta keberlanjutan nilai perusahaan.



Gambar 5 Visualisasi *Service Dominant Logic* sebagai Landasan Teoritis

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai penilaian kinerja keuangan dan non keuangan pada PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Lembar periode 2022-2024, dapat disimpulkan bahwa kualitas layanan yang dinilai baik dari perspektif non keuangan belum mampu secara langsung meningkatkan pendapatan dan laba perusahaan. Fasilitas kapal yang memadai, kondisi kapal yang terawat, sikap petugas yang responsif, serta ketepatan waktu penyeberangan pada kondisi normal telah memberikan rasa aman, nyaman, dan kepuasan bagi pengguna jasa. Meskipun demikian, realisasi pendapatan dan laba selama periode penelitian secara konsisten berada di bawah target anggaran. Temuan ini menunjukkan bahwa kualitas layanan berperan sebagai faktor pendukung kinerja keuangan, tetapi bukan penentu utama pencapaian pendapatan dan laba, karena terdapat faktor lain di luar kualitas layanan yang turut memengaruhi hasil keuangan perusahaan. Kepuasan kerja karyawan berkontribusi terhadap efisiensi biaya dan efektivitas operasional perusahaan.

Selain itu, kepuasan kerja karyawan terbukti berkontribusi terhadap efisiensi biaya dan efektivitas operasional perusahaan. Tingkat kepuasan kerja yang baik tercermin dari persepsi positif karyawan terhadap pekerjaan, lingkungan kerja, fasilitas, dan perhatian perusahaan. Kondisi tersebut mendorong karyawan bekerja lebih termotivasi, bertanggung jawab, dan efektif. Hal ini sejalan dengan kinerja biaya perusahaan yang menunjukkan realisasi pengeluaran operasional selalu berada di bawah anggaran selama periode 2022-2024 tanpa mengurangi kualitas operasional. Dengan demikian, kepuasan kerja karyawan menjadi faktor non keuangan yang mendukung terciptanya efisiensi biaya dan efektivitas dalam operasional perusahaan.
Keamanan dan keselamatan juga menjadi aspek penting yang berfungsi sebagai fondasi kepercayaan publik dan keberlanjutan layanan. Penerapan standar keselamatan yang memadai dan konsisten mampu membangun rasa aman, kepercayaan, serta loyalitas penumpang, sekaligus menjaga stabilitas dan kelancaran operasional. Namun, secara kuantitatif kondisi tersebut belum berdampak langsung pada peningkatan pendapatan yang masih berada di bawah target. Oleh karena itu, keamanan dan keselamatan lebih berperan sebagai dasar kepercayaan publik yang berpotensi memberikan manfaat terhadap pendapatan dalam jangka panjang, meskipun belum terlihat secara nyata dalam jangka pendek.

Pelaksanaan *Corporate Social Responsibility* (CSR) perusahaan juga dinilai berjalan baik secara kualitatif dan memberikan dampak positif terhadap hubungan dengan masyarakat melalui peningkatan kepercayaan serta dukungan sosial. Akan tetapi, kinerja investasi yang diukur melalui *Return on Investment* (ROI) menunjukkan fluktuasi, dengan hasil yang baik pada tahun 2022 namun menurun hingga bernilai negatif pada tahun 2023 dan 2024. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa pelaksanaan CSR belum memberikan dampak langsung terhadap pengembalian investasi keuangan dalam jangka pendek, tetapi lebih berperan dalam memperkuat reputasi perusahaan, meningkatkan kepercayaan masyarakat, dan mendukung keberlanjutan usaha dalam jangka panjang.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Keterbatasan pertama berkaitan dengan akses dan ketersediaan data, khususnya data anggaran investasi perusahaan. Kondisi tersebut menyebabkan peneliti tidak dapat melakukan analisis kinerja investasi berdasarkan perbandingan antara anggaran dan realisasi, sehingga penilaian kinerja investasi belum sepenuhnya menggambarkan tingkat efektivitas pengelolaan investasi secara menyeluruh. Keterbatasan kedua terletak pada metode pengumpulan data, di mana wawancara yang dilakukan hanya difokuskan pada aspek kinerja non keuangan. Penilaian kinerja keuangan sepenuhnya didasarkan pada data laporan keuangan perusahaan tanpa didukung oleh pendalaman informasi melalui wawancara dengan pihak manajemen terkait, sehingga pemahaman terhadap faktor-faktor internal yang memengaruhi pencapaian kinerja keuangan menjadi terbatas. Keterbatasan ketiga berkaitan dengan ruang lingkup penelitian yang tidak mencakup perbandingan kinerja dengan perusahaan sejenis, karena penelitian hanya difokuskan pada PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Lembar. Kondisi tersebut menyebabkan hasil penelitian belum dapat menunjukkan posisi kinerja perusahaan secara relatif dalam industri jasa penyeberangan yang sama.

DAFTAR PUSTAKA

Ainikmatussholicha, A. (2025). Pengaruh *Corporate Social Responsibility*, Ukuran Perusahaan dan Leverage Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada Perusahaan Manufaktur Sektor *Food and Beverage* yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Tahun 2021-2023). *Indonesia Economic Journal*, 1(2), 744-760.

Amalia, M. M., & Syahfira, E. (2022). Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban Pusat Laba Guna Alat Penilaian Kinerja Manajer PT. Pasific Medan Industri. Worksheet: *Jurnal Akuntansi*, 1(2), 88-93.

Asdp. (2024). Laporan Tahunan ASDP Indonesia Ferry. (https://www.asdp.id) diakses 6 Oktober 2025.

Athoillah, M. F., Dahri, M., Pribadi, T., Nofandi, F., & Amrullah, R. A. (2024). Analisis Kualitas Pelayanan terhadap Keselamatan Penumpang di Ujung-Kamal PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero). *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 8(2), 36704–36709.

Fauziah, N. N. (2024). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Penilaian Kinerja Manajer Pusat Biaya pada PT. Semen Indonesia Logistik. *Jurnal Riset Akuntansi*, 3(1), 241-262.

Hani, U., & Kharisma, R. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Lampung-Bakauheni. *JURNAL KONSISTEN*, 1(1), 95-105.

Harianto, M. (2024). ASDP jadi BUMN logistik setor dividen Rp31 miliar tahun buku 2023. (https://m.antaranews.com) diakses 11 Oktober 2025.

Haris, A., Effendi, F., & Darmayanti, N. (2023*). Kepuasan kerja*. CV Budi Utama.

Indradewi, A. A. S. N. (2020). *Hukum perlindungan konsumen: Hubungan konsumen produsen, asas, tujuan dan aspek hukum perdata, administrasi, pidana*. Udayana University Press.

Kompas. (2025). Perbankan pelat merah masih dominasi setoran dividen 2024 ke kas negara. (www.kompas.id) diakses 2 November 2025.

Lubis, M. D., & Sitorus, D. H. (2023). Pengaruh Kemudahan, Keamanan, dan Kepercayaan terhadap Loyalitas Konsumen. Target: *Jurnal Manajemen Bisnis*, 5(2), 209-218.

Nursanty, I. A., Jusmarni, J., Minarni, M., Fauzi, A. K., Maqsudi, A., Anwar, A., ... & Febrianty, F. (2022). *Akuntansi Manajemen*. Seval Literindo Kreasi.

Nuruly, S., Setyawati, A., Dewi, N. R., Sakti, R. F. J., & Susanto, P. C. (2024). Determinasi Kualitas Pelayanan dan Kepuasan Pelanggan Terhadap Loyalitas Penumpang Kapal Roro. *Jurnal Ilmu Manajemen* (JIMMU), 9(1), 1-13.

Pohan, t. D., & syafina, l. (2022). Analisis penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja pusat pendapatan pt.sumber satwa sejahtera di medan. *Jurnal akuntansi unihaz: jaz*, 101-111.

Purwanto, A., Herlina, E., & Kardiyati, E. N. (2025). *The Influence of Financial Department Employee Satisfaction on Budget Efficiency Performance with Work Motivation as an Intervening Variable at Gunung Jati Hospital, Cirebon City. Strata International Journal of Social Issues,* 2(1), 80–93.

Rachmad, Y. E., Rahman, A., Judijanto, L., Pudjiarti, E. S., Runtunuwu, P. C. H., Lestari, N. E., Wulandari, D., Suhirman, L., Rahmawati, F. A., Mukhlis, I. R., Fatmah, S., Saktiyahputra, S., Purba, A. E., Nopiah, R., Winarni, A. T., Fanani, A. F., & Mintarsih, D. (2024). Integrasi metode kuantitatif dan kualitatif: *Panduan praktis penelitian campuran*. PT Green Pustaka Indonesia.

Rachman, A. (2024). Setoran dividen BUMN sudah 100%, terbesar dari Bank ini. (cnbcindonesia.com) diakses 11 Oktober 2025.

Radianto, W. E. D. (2021). *Mengelola Pusat Pertanggungjawaban*. Surabaya: Universitas Ciputra.

Richadinata, K. R. P., Aristayudha, A. A. N. B., Rettobjaan, V. F. C., Widnyani, N. M., & Astitiiani, N. L. P. S. (2024). *Manajemen pemasaran: Konsep kualitas pelayanan dan keputusan pembelian*. PT Media Pustaka Indo.

Riyanto, R. (2025). HARAPAN DAN ASPIRASI MASYARAKAT PESISIR: Komunitas Lokal, Nelayan, dan CRS PT. Pelindo III di Kota Surabaya. *Jurnal Transformasi Administrasi*, 15(01), 90-111.

Siddik, S., Hari, K. K., & Ningsih, N. H. (2019). *Akuntansi manajemen*. CV Rariz Grafika.

Tan, F. V., & Susan, M. (2022). CSR, ukuran Perusahaan, dan utang terhadap profitabilitas Perusahaan manufaktur Indonesia. PT Djava Sinar Perkasa.

Undang-Undang (UU) Nomor 19 Tahun 2003 Tentang Badan Usaha Milik Negara (BUMN).

Waney, Q. E. (2022). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Pusat Investasi Untuk Menilai Kinerja Manajemen Pada PT. Bank SulutGo. *Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum* (Ekonomi, Sosial, Budaya, dan Hukum), 5(2), 729-736.

Yasa, E. S. (2025). Penyebab Kapal Tunu Pratama Jaya Tenggelam, KNKT: Kelebihan Muatan 4 Kali Lipat. https://youtu.be/0EC8XLDDs6M?si=-TVii1GWHozLQ4g7