

SKRIPSI

**KINERJA PELAYANAN OPERASIONAL BONGKAR MUAT DENGAN
PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* DI MAKASSAR *NEW PORT***

Disusun dan diajukan oleh:

NURJURANA JUSMAN

D081171008



**DEPARTEMEN TEKNIK KELAUTAN
FAKULTAS TEKNIK
UNIVERSITAS HASANUDDIN
GOWA
2021**

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

“KINERJA PELAYANAN OPERASIONAL BONGKAR MUAT DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* DI MAKASSAR *NEW PORT*”

Disusun dan diajukan oleh

NURJURANA JUSMAN

D081171008

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka penyelesaian studi Program Sarjana Program Studi Teknik Kelautan Fakultas Universitas Hasanuddin

Pada tanggal 2 November 2021

dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui

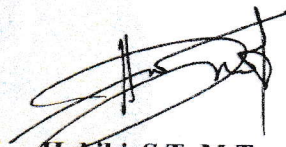
Pembimbing Utama,

Pembimbing Pendamping,



Ashury, S.T., M.T.

NIP.197403182006041001



Habibi, S.T., M.T.

NIP.198704252019037012

Ketua Program Studi,



Dr. Ir. Chairul Paotonan, ST., MT.

NIP.197506052002121003

LEMBAR PENGESAHAN KOMISI PENGUJI

“KINERJA PELAYANAN OPERASIONAL BONGKAR MUAT DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* DI MAKASSAR *NEW PORT*”

Disusun dan diajukan oleh:

**NURJURANA JUSMAN
D081171008**

Telah diperiksa dan disetujui oleh dosen pembimbing pada:

Tanggal : 2 November 2021

Di : Gowa

Dengan Panel Ujian Skripsi

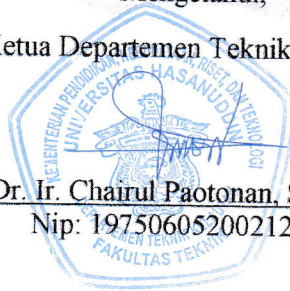
1. Ketua : Ashury, ST., MT.
2. Sekertaris : Habibi, ST., MT.
3. Anggota 1 : Dr. Taufiqur Rachman, ST., MT.
4. Anggota 2 : Dr. Eng. Firman Husain, ST., MT.

Mengetahui,

Ketua Departemen Teknik Kelautan

Dr. Ir. Chairul Paotonan, ST., MT.

Nip: 197506052002121003



PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini ;

Nama : Nurjurana Jusman
NIM : D081171008
Program Studi : Teknik Kelautan
Jenjang : S1

Menyatakan dengan ini bahwa karya tulisan saya berjudul

**“Kinerja Pelayanan Operasional Bongkar Muat Dengan Pendekatan
Balanced Scorecard Di Makassar New Port”**

Adalah karya tulisan saya sendiri, bukan merupakan pengambilan alihan tulisan orang lain dan bahwa skripsi yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri.

Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan isi skripsi ini hasil karya orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Gowa, 2 November 2021

Yang Menyatakan,



Nurjurana Jusman

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini ;

Nama : Nurjurana Jusman
NIM : D081171008
Program Studi : Teknik Kelautan
Jenjang : S1

Menyatakan dengan ini bahwa karya tulisan saya berjudul

**“Kinerja Pelayanan Operasional Bongkar Muat Dengan Pendekatan
Balanced Scorecard Di Makassar New Port”**

Adalah karya tulisan saya sendiri, bukan merupakan pengambilan alihan tulisan orang lain dan bahwa skripsi yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri.

Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan isi skripsi ini hasil karya orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Gowa, 2 November 2021

Yang Menyatakan,

Nurjurana Jusman

ABSTRAK

Nurjurana Jusman, D081171008 “Kinerja Pelayanan Operasional Bongkar Muat Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* di Makassar *New Port*”. Di bawah bimbingan **Ashury, S.T., M.T.** dan **Habibi, S.T., M.T.**

Makassar *New Port* atau biasa disingkat dengan MNP harus memiliki pengukuran kinerja yang terukur dan mampu mencerminkan aspek keuangan dan non keuangan yang digabung dalam satu pendekatan yang dinamakan *balanced scorecard* serta bertujuan untuk menyusun pengukuran kinerja MNP dengan mengimplementasikan *balanced scorecard*.

Metode dalam penelitian ini adalah kualitatif yang akan menghasilkan data kuantitatif, dengan menggunakan data primer diambil dengan cara wawancara kepada narasumber *Deputy General Manager of Operation and Commercial* MNP dan penyebaran kuesioner dengan menggunakan dua jenis responden yaitu karyawan MNP dan pengguna jasa. Sedangkan data sekunder dalam penelitian ini diambil dari data keuangan, data karyawan dan data operasional bongkar muat MNP tahun 2020, penelitian ini dilaksanakan di Makassar *New Port* serta perusahaan pengguna jasa yang ada di Makassar diantaranya *TEMAS Line*, *MERATUS Line* dan *SPIL*. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan *balanced scorecard* dengan menggunakan empat perspektif diantaranya adalah perspektif keuangan, perspektif pelanggan dalam hal ini pengguna jasa, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Hasil penelitian pada perspektif keuangan menunjukkan nilai dari *profit margin* yang fluktuatif tetapi cenderung meningkat setiap bulannya di tahun 2020. Perspektif pengguna jasa ditunjukkan dengan indikator kepuasan pelanggan menghasilkan tingkat kepuasan kategori sangat baik dengan persentase 81%, peningkatan *ship call* berkaitan dengan perspektif keuangan yang nilainya fluktuatif. Perspektif proses bisnis internal dihitung dengan indikator TRT, BOR, YOR, BCH, BSH, arus tingkat bongkar muat dan utilitas peralatan MNP dengan membandingkan nilai dari standar kinerja yang telah ditentukan oleh DIRJEN Perhubungan Laut termasuk dalam kategori baik. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dihitung dengan kepuasan kinerja karyawan MNP menghasilkan kategori yang sangat baik dengan persentase sebesar 78%. Dari hasil keseluruhan perspektif maka implementasi *balanced scorecard* menghasilkan kinerja MNP dengan hasil rata-rata baik.

Kata Kunci: Makassar *New Port*, Kinerja Pelabuhan, *Balanced Scorecard*

ABSTRACT

Nurjurana Jusman, D081171008 "Performance of Loading and Unloading Operational Services Using the Balanced Scorecard Approach in Makassar New Port". Under the guidance of **Ashury, S.T., M.T.** and **Habibi, S.T., M.T.**

Makassar New Port or commonly abbreviated as MNP must have measurable performance measurements and be able to reflect financial and non-financial aspects which are combined in an approach called the balanced scorecard and aims to compile MNP performance measurements by implementing a balanced scorecard.

The method in this study is qualitative which will produce quantitative data, using primary data taken by interviewing the Deputy General Manager of Operation and Commercial MNP and distributing questionnaires using two types of respondents, namely MNP employees and service users. While the secondary data in this study was taken from financial data, employee data and MNP loading and unloading operational data in 2020, this research was carried out in Makassar New Port and service user companies in Makassar including TEMAS Line, MERATUS Line and SPIL. Data analysis in this study uses a balanced scorecard approach by using four perspectives including the financial perspective, the customer perspective in this case the service user, the internal business process perspective and the learning and growth perspective.

The results of the research on the financial perspective show that the value of the profit margin is fluctuating but tends to increase every month in 2020. The service user's perspective is indicated by the customer satisfaction indicator resulting in a very good level of satisfaction with a percentage of 81%, the increase in ship calls is related to the financial perspective whose value fluctuates. The internal business process perspective is calculated with indicators of TRT, BOR, YOR, BCH, BSH, loading and unloading flow rates and MNP equipment utility by comparing the values of performance standards that have been determined by the Directorate General of Sea Transportation including in the good category. The growth and learning perspective is calculated with the performance satisfaction of MNP employees resulting in a very good category with a percentage of 78%. From the overall perspective, the implementation of the balanced scorecard results in MNP performance with good average results.

Keywords: Makassar New Port, Port Performance, Balanced Scorecard

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh,

Alhamdulillah, segala puji bagi Allah SWT, atas limpahan rahmat, hidayah serta nikmat-Nya yakni berupa nikmat kesehatan rohani dan jasmani yang diberikan kepada penulis, sehingga penulis mampu menyelesaikan tugas akhir ini sesuai dengan yang diharapkan. Shalawat dan salam senantiasa pula tercurah kepada sang Baginda Rasulullah SAW, sahabat, keluarga serta orang-orang yang senantiasa tetap istiqomah di jalan-Nya. Penulisan skripsi ini bertujuan untuk memenuhi syarat memperoleh gelar Sarjana Departemen Teknik Kelautan, Fakultas Teknik Universitas Hasanuddin.

Dalam proses penyusunan sampai dengan terselesaikannya skripsi yang berjudul “KINERJA PELAYANAN OPERASIONAL BONGKAR MUAT DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* DI MNP” dengan segala kerendahan hati penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu sampai terselesaikannya skripsi ini.

Teristimewa penulis haturkan terima kasih kepada ayahanda H. Jusman, S.K.M. dan ibunda penulis Ratnah, S.Pd. Selaku kedua orang tua penulis dan kepada H. Abdullah dan Hj. Kartini selaku kakek dan nenek penulis yang telah merawat dan menjaga penulis dari kecil sampai sekarang, yang selalu mengantar dan mengurus penulis saat pendaftaran perguruan tinggi hingga penulis diterima di Universitas Hasanuddin dari Pinrang-Makassar, yang selama ini memberikan kasih sayang, semangat, dukungan serta doa yang tak henti-hentinya kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan pendidikan sarjana.

Dengan kerendahan hati penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Bapak Ashury, S.T., M.T. selaku dosen pembimbing I sekaligus Sekretaris Mahasiswa dan juga sekaligus selaku Penasehat Akademik (PA) yang telah memberikan dan meluangkan waktu, nasehat serta pengetahuannya kepada penulis dalam penyelesaian skripsi ini.

2. Bapak Habibi, S.T., M.T. selaku dosen pembimbing II yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan dan pengarahan mulai dari awal penelitian hingga terselesaikannya penulisan skripsi ini.
3. Bapak Dr. Taufiqur Rachman, S.T., M.T. dan Bapak Dr. Eng Firman Husain, S.T., M.T. selaku dosen penguji yang telah memberikan kritikan serta saran yang membangun demi perbaikan skripsi ini.
4. Bapak Dr. Ir. Chairul Paotonan, S.T., M.T. selaku Kepala Departemen Teknik Kelautan Fakultas Teknik Universitas Hasanuddin.
5. Seluruh Dosen Terkhusus Dosen-Dosen Fakultas Teknik Kelautan Bapak Ir. Juswan, M.T., Bapak Dr.Eng. Achmad Yasir Baeda, S.T., M.T., Bapak Muh. Zubair Alie, S.T., M.T., Ph.D., Bapak Sabaruddin Rahman, S.T., M.T., Ph.D. Bapak Daeng Paroka, S.T., M.T., Ph.D. dan Ibu Hasdinar Umar, S.T., M.T. yang telah memberikan pengetahuan dan membagikan pegalaman yang sangat bermanfaat selama masa perkuliahan.
6. Segenap Staf Akademik Departemen Teknik Kelautan Fakultas Teknik Universitas Hasanuddin telah membantu penulis selama menjalani perkuliahan.
7. Seluruh pegawai MNP yang telah membantu dan memberikan kesempatan serta pengetahuan kepada penulis pada saat melaksanakan penelitian.
8. Kepada tante saya St. Arafah yang membantu saya dalam penyusunan skripsi saya.
9. Kepada seseorang yang sudah seperti abang dan teman buat saya, yang paling setia mendengarkan keluh kesah saya, yang selalu memberikan motivasi, arahan, dukungan, semangat, dan selalu mengingatkan saya untuk mendekatkan diri kepada-Nya.
10. Warga Petak 7 kost Putri Zikra Ainun Wahyuddin dan Citra Ayu Nisa Sugeng, kepada BERINA (Nabila Ainun Nur Rahmat dan Fitri Ramadani Rahim) yang telah banyak membantu, memberikan semangat, masukan dan pendengar cerita penulis, yang telah menemani dikala susah maupun senang.
11. Saudara-saudara penulis ciwi-ciwi Teknik Kelautan dan teman-teman Teknik Kelautan Angkatan 2017 yang telah memberikan dukungan, kabahagiaaan serta

kebersamaan selama ini, dan yang telah berjuang bersama-sama selama perkuliahan.

12. Diri saya sendiri yang mau dan mampu bertahan, berjuang berusaha sekuat yang saya bisa, tidak menyerah meskipun banyak mengeluh, terima kasih untuk tetap kuat hingga saat ini.

Penulis menyadari keterbatasan sehingga mungkin dalam penyusunan tugas akhir ini masih terdapat beberapa kekurangan dan kesalahan yang perlu diberi saran dan kritik yang membangun dari semua pihak.

Akhir kata penulis berharap apa yang telah dipaparkan dalam tugas akhir ini dapat memberikan manfaat bagi para pembaca, terkhusus bagi mahasiswa/I yang akan melakukan penelitian dalam bidang yang serupa. Aamiin.

Gowa, 2 November 2021

Penulis

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI	ii
LEMBAR PENGESAHAN KOMISI PENGUJI	iii
PERNYATAAN KEASLIAN	iv
ABSTRAK	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR ISTILAH	xiv
DAFTAR NOTASI	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	2
1.3 Batasan Masalah	3
1.4 Tujuan Penelitian	3
1.5 Manfaat Penelitian	3
1.6 Sistematika Penulisan	4
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	5
2.1 Pelabuhan	5
2.1.1 Fungsi dan Peran Pelabuhan	6
2.1.2 Kinerja Pelabuhan	7
2.2 Definisi Kinerja	8
2.2.1 Pengukuran Kinerja	9
2.2.2 Tujuan Penilaian Kinerja	9
2.2.3 Manfaat Penilaian Kinerja	10
2.2.4 Indikator Penilaian Kinerja	10
2.3 <i>Balanced Scorecard</i>	11
2.3.1 Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	12

2.3.2 Hubungan Antar Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	14
2.3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi <i>Balanced Scorecard</i>	18
2.3.4 Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	20
2.4 Penelitian Terdahulu	22
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	26
3.1 Tempat dan Waktu Penelitian	26
3.1.1 Tempat Penelitian	26
3.1.2 Waktu Penelitian.....	26
3.2 Kerangka Berfikir	27
3.3 Jenis dan Sumber Data.....	28
3.4 Teknik Pengumpulan Data.....	28
3.5 Populasi dan Sampel.....	30
3.6 Teknik Analisis Data	31
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	32
4.1 Visi Pelabuhan.....	32
4.2 Misi Pelabuhan	32
4.3 Gambaran Umum MNP	32
4.4 Fasilitas Pelabuhan	33
4.5 Fasilitas Peralatan.....	36
4.6 Analisis <i>Balanced Scorecard</i>	39
4.6.1 Perspektif Keuangan	39
4.6.2 Perspektif Pengguna Jasa	40
4.6.3 Proses Bisnis Internal.....	48
4.6.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	57
BAB V PENUTUP	65
5.1 Kesimpulan	65
5.2 Saran	65
DAFTAR PUSTAKA	66

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.2 Skema <i>Balanced Scorecard</i>	15
Gambar 3. 1 Lokasi penelitian di lapangan.....	26
Gambar 3. 2 Diagram Alur.....	27
Gambar 4.1 Dermaga Terminal Petikemas MNP	34
Gambar 4.2 Lapangan Penumpukan Kontainer MNP	34
Gambar 4. 3 <i>Main Office</i> MNP	34
Gambar 4.4 <i>Gateway</i> MNP	35
Gambar 4.5 <i>Causeway</i> MNP	35
Gambar 4.6 <i>Breakwater</i> MNP	35
Gambar 4.7 Mobil Operasional Perawatan MNP	36
Gambar 4.8 <i>Reach Stacker</i> MNP.....	36
Gambar 4.9 <i>Forklift</i> MNP	37
Gambar 4.10 <i>Container Crane</i> MNP.....	37
Gambar 4.11 Terminal <i>Tractor</i> MNP	38
Gambar 4.12 <i>Rubber Tyred Gantry Crane</i> MNP.....	38
Gambar 4.13 <i>Chassis</i> MNP	38
Gambar 4.14 Mobil Tangki Bahan Bakar MNP.....	39
Gambar 4.15 Mobil Tangki Air MNP	39
Gambar 4.16 Grafik Biaya Produksi Setiap Bulannya	40

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Standar Kinerja Operasional Pelabuhan.....	8
Tabel 3.1 Skala Jawaban Kepuasan Pengguna Jasa dan Karyawan MNP.....	29
Tabel 4.1 Data Responden dari Pengguna Jasa.....	41
Tabel 4.2 Indikator <i>Tangibles</i> Kepuasan Pengguna Jasa.....	42
Tabel 4.3 Indikator <i>Reliability</i> Kepuasan Pengguna Jasa.....	43
Tabel 4.4 Indikator <i>Responsiveness</i> Kepuasan Pengguna Jasa.....	45
Tabel 4.5 Indikator <i>Empahty</i> Kepuasan Pengguna Jasa.....	46
Tabel 4.6 Data <i>Ship call</i> MNP Tahun 2020.....	48
Tabel 4.7 <i>Turn Round Time</i> MNP.....	49
Tabel 4.8 <i>Berth Occupancy Ratio</i>	50
Tabel 4.9 Standar BOR Menurut DIRJEN Perhubungan Laut.....	50
Tabel 4.10 <i>Yard Occupancy Ratio</i>	51
Tabel 4.11 Standar BOR Menurut DIRJEN Perhubungan Laut.....	52
Tabel 4.12 <i>Box Crane per Hour</i>	52
Tabel 4.13 Standar BCH Menurut DIRJEN Perhubungan Laut.....	53
Tabel 4.14 <i>Box Ship per Hour</i>	53
Tabel 4.15 Standar BSH Menurut DIRJEN Perhubungan Laut.....	54
Tabel 4.16 Arus Bongkar Muat Petikemas.....	55
Tabel 4.17 Arus Bongkar Muat Petikemas.....	56
Tabel 4.18 Data Responden Dari Sisi Karyawan.....	57
Tabel 4.19 Tanggapan Kinerja Karyawan di MNP.....	58
Tabel 4.20 Strategi <i>Balanced Scorecard</i>	62

DAFTAR ISTILAH

- Rubber Tyred Gantry (RTG)* : Alat angkat untuk peti kemas yang bersifat *mobile* atau bergerak yang digunakan untuk kegiatan bongkar muat peti kemas di pelabuhan atau terminal peti kemas.
- Container Crane* : Peralatan bongkar muat yang berfungsi mengangkat dan menurunkan peti kemas dari kapal ke *Head Truck*.
- Forklift* : Alat angkat barang umum dan peti kemas *mobile* yang menyerupai garpu.
- Head Truck* : Truk yang mengangkut peti kemas dari kapal ke lapangan penumpukan. Sama dengan *tractor trailer, chasis truck*.
- Container Yard* : Lapangan terbuka untuk menumpuk petikemas
- TEU's : *Twenty Feet Equivalent Units*, sebuah satuan ekuivalen dari peti kemas, 1 TEU's adalah satu peti kemas dengan ukuran panjang 20 kaki dengan tinggi 9 kaki.
- Utilization* : Tingkat penggunaan atau pemanfaatan suatu alat
- Availability* : Tingkat kesiapan/ketersediaan suatu peralatan baik dalam jumlah kuantitas maupun kualitas alat.
- MNP : Terminal Petikemas Makassar *New Port*
- Provit Margin* : Tingkat keuntungan suatu perusahaan dari penjualan atau pendapatan yang diperoleh.

DAFTAR NOTASI

Simbol	Keterangan	Satuan
Profit Margin	: <i>Profit Margin</i> (Keuntungan dari penjualan)	%
BOR	: <i>Berth Occupancy Ratio</i> (tingkat penggunaan dermaga)	%
YOR	: <i>Yard Occupancy Ratio</i> (tingkat penggunaan lapangan)	jam
TRT	: <i>Turn Round Time</i> (waktu pelayanan kapal)	jam
Ut	: <i>Utilisasi</i> (tingkat pemanfaatan alat)	%

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Tabel <i>Profit Margin</i> Tahun 2020.....	69
Lampiran 2 Kuesioner Untuk Pelanggan (<i>Shipping Line</i>).....	70
Lampiran 3 Kuesioner Kepuasan Kinerja Karyawan	75
Lampiran 4 Rekapitulasi Hasil Kuesioner Pelanggan (<i>Shipping Line</i>)	78
Lampiran 5 Rekapitulasi Kuesioner Kepuasan Kinerja Karyawan.....	79
Lampiran 6 Lembar Wawancara	80

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pelabuhan sebagai tumpuan tatanan kegiatan ekonomi dan kegiatan pemerintahan, merupakan sarana untuk menyelenggarakan pelayanan jasa kepelabuhanan. Dalam pelaksanaan fungsinya sebagai servis (pelayanan jasa layanan) pelabuhan harus dapat memberikan layanan sebagaimana yang diharapkan oleh pelanggan agar terciptanya rasa puas atas pelayanan jasa kepelabuhanan.

Sebagai negara kepulauan, peranan pelabuhan sangat vital dalam perekonomian Indonesia. Kehadiran pelabuhan yang memadai berperan besar dalam menunjang mobilitas barang dan manusia di negeri ini. Pelabuhan menjadi sarana penting untuk menghubungkan atarpulau maupun antarnegara. Namun, ironisnya kondisi pelabuhan di Indonesia sangat memprihatinkan. Hapir semua pelabuhan yang ada di Indonesia sudah ketinggalan zaman. Dari 140 negara, *Global Competitiveness Report 2018* daya saing pelabuhan di Indonesia berada di peringkat 40 dan pada tahun 2019 daya saing pelabuhan Indonesia menurun hingga berada di peringkat 61. Posisi tersebut kalah dari Singapura dan Malaysia. Kelemahan pelabuhan di Indonesia terletak pada kualitas infrastruktur dan suprastrukturnya. Salah satu pelabuhan yang ada di Indonesia adalah PT. Pelabuhan Indonesia IV (PERSERO) atau biasa disebut dengan Pelindo IV.

Pelindo IV merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dibidang kepelabuhanan dan logistik, dan berusaha memanfaatkan peluang dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan salah satunya adalah dengan mengeksekusi pembangunan MNP sebagai gerbang utama percepatan pembangunan di Kawasan Timur Indonesia khususnya di wilayah Makassar. Pembangunan MNP sendiri ditargetkan dapat mengkomodir tingkat arus petikemas dalam jangka panjang hingga tahun 2050. Pertumbuhan ekonomi di Kota Makassar pada khususnya maupun di Indonesia Timur pada umumnya akan memicu peningkatan arus petikemas maupun barang untuk memenuhi kebutuhan permintaan yang terus meningkat seiring dengan pertumbuhan penduduk. Oleh karena itu perusahaan harus memiliki kepercayaan masyarakat dan mampu

menunjukkan pertanggungjawaban yang baik dengan strategi kinerja yang baik yang mampu mencerminkan aspek keuangan dan non-keuangan. Berkaitan dengan hal tersebut perusahaan harus memiliki suatu metode pengukuran yang dapat mencakup aspek keuangan dan non-keuangan secara lengkap. Analisis yang dinilai dapat mencerminkan secara lengkap dari beberapa aspek tersebut adalah analisis *Balanced scorecard*

Analisis *balanced scorecard* telah dipakai oleh perusahaan-perusahaan dunia sejak tahun 1996, sehingga dapat menjadi salah satu sistem pengukuran kinerja perusahaan yang dapat menilai kinerja perusahaan baik dari aspek keuangan maupun dari aspek non keuangan. Dalam metode ini dapat dilihat kinerja dari perusahaan melalui beberapa perspektif diantaranya adalah perspektif pengguna jasa, perspektif proses bisnis internal, perspektif keuangan, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan *balanced scorecard* agar strategi kinerja perusahaan dapat lebih baik.

Dengan menggunakan analisis *balanced scorecard* ini, manajemen perusahaan dalam hal ini MNP akan lebih mudah untuk mengukur kinerja dari unit bisnis saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan di masa depan, mengukur apa yang telah diinvestasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur demi perbaikan kinerja di masa yang akan datang, serta memungkinkan untuk kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan dan lain-lain.

Berdasarkan latar belakang di atas maka penulis tertarik untuk meneliti pelayanan kinerja aktivitas bongkar dan muat yang ada di MNP dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*. Hal ini dikarenakan masih jarang penelitian mengenai penerapan *balanced scorecard* sebagai metode pengukuran kinerja pelayanan aktivitas bongkar dan muat di MNP. Sehingga penulis mengangkat topik penelitian dengan judul **“Kinerja Pelayanan Operasional Bongkar Muat Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* di MNP”**.

1.2 Rumusan Masalah

Merujuk pada latar belakang di atas maka didapatkan rumusan masalah yang akan di angkat pada penelitian ini merupakan bagaimana kinerja pelayanan

operasional bongkar muat di MNP dengan mengimplementasikan *balanced scorecard* sebagai pengukuran kinerja.

1.3 Batasan Masalah

Agar penelitian ini lebih fokus, maka penulis memberikan batasan–batasan yaitu sebagai berikut:

1. Data yang dianalisis adalah data 2020.
2. Penelitian ini menganalisa empat perspektif diantaranya perspektif keuangan, perspektif pengguna jasa, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.
3. Perspektif keuangan yang dihitung peningkatan *profit margin*.

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah menyusun pengukuran kinerja pelayanan operasional bongkar muat di MNP dengan mengimplementasikan pendekatan *balanced scorecard* yang memiliki 4 perspektif diantaranya:

1. Perspektif Keuangan
2. Perspektif Pengguna Jasa
3. Perspektif Proses Bisnis Internal
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

1.5 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diperoleh dalam penelitian untuk penulisan tugas akhir ini adalah sebagai berikut:

1. Penulisan tugas akhir ini dapat memberikan informasi kepada pihak pelabuhan tentang kinerja pelayanan operasional bongkar dan muat dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*.
2. Sebagai bahan masukan untuk pelabuhan MNP agar lebih meningkatkan kinerja operasional kegiatan bongkar dan muat.
3. Hasil penelitian dapat memberikan sumbangan dalam perkembangan ilmu pengetahuan.
4. Dapat menjadi rujukan bagi peneliti yang akan mengkaji penelitian yang sama di masa yang akan datang.

1.6 Sistematika Penulisan

Agar memudahkan penyusunan skripsi serta untuk memudahkan pembaca dalam memahami uraian dan makna secara sistematis, maka penyusunan skripsi ini berpedoman pada pola sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini penulis menerangkan uraian tentang latar belakang penelitian dan skripsi, permasalahan penelitian yang dituangkan dalam bentuk rumusan masalah, batasan masalah, tujuan dan manfaat yang ingin dicapai dari hasil penelitian dan penulisan skripsi, serta sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Menguraikan tentang teori-teori yang mendukung pada penelitian ini untuk mencapai tujuan penelitian dan teori yang mendukung penemuan jawaban dari rumusan masalah.

BAB III METODE PENELITIAN

Berisi tentang lokasi dan waktu penelitian, jenis data, sumber data, teknik pengambilan data, teknik analisis data dan diagram alur penelitian.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Menguraikan pelaksanaan kegiatan penelitian hingga hasil yang diperoleh, diolah dan dianalisis berdasarkan metodologi penelitian yang telah ditentukan dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* yang memiliki 4 perspektif diantaranya adalah perspektif keuangan, perspektif pengguna jasa, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, sehingga pada bagian akhir dapat diuraikan hasil analisis yang akan menjadi landasan untuk mengambil keputusan.

BAB V PENUTUP

Berisi tentang kesimpulan hasil akhir penelitian, saran, daftar pustaka dan lampiran.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pelabuhan

Pelabuhan adalah tempat yang terdiri dari daratan dan perairan di sekitarnya dengan batas-batas tertentu sebagai tempat kegiatan pemerintahan dan kegiatan ekonomi yang dipergunakan sebagai tempat kapal bersandar, berlabuh, naik turun penumpang dan/atau bongkar muat barang yang dilengkapi dengan fasilitas keselamatan pelayaran dan kegiatan penunjang pelabuhan serta sebagai tempat perpindahan intra dan antar moda transportasi (Peraturan Pemerintah No.69 Tahun 2001).

Pelabuhan (*port*) merupakan suatu daerah perairan yang terlindungi dari gelombang dan digunakan sebagai tempat berlabuhnya kapal maupun kendaraan air lainnya yang berfungsi untuk menaikkan atau menurunkan penumpang, barang maupun hewan, reparasi, pengisian bahan bakar dan lain sebagainya yang dilengkapi dengan dermaga tempat menambatkan kapal, kran-kran untuk bongkar muat barang, gudang transit, serta tempat penyimpanan barang, dalam waktu yang lebih lama, sementara menunggu penyaluran ke daerah tujuan atau pengapalan selanjutnya. Selain itu, pelabuhan merupakan pintu gerbang serta pemelancar hubungan antar daerah, pulau bahkan benua maupun antar bangsa yang dapat memajukan daerah belakang ini merupakan daerah yang mempunyai hubungan kepentingan ekonomi, sosial, maupun untuk kepentingan pertahanan yang dikenal dengan pengkalan militer angkatan laut (Bambang Triatmodjo,2009).

Adapun kegiatan bongkar muat adalah kegiatan membongkar barang-barang dari atas kapal dengan menggunakan *crane* dan *sling* kapal ke daratan terdekat di tepi kapal, yang lazim disebut dermaga, kemudian dari dermaga menggunakan lori, *head truck*, *forklift*, dimasukkan dan ditata ke dalam gudang terdekat yang ditunjuk oleh syahbandar pelabuhan (B.S. Herman,2012).

Terminal merupakan tempat menindahan muatan di antara sistem pengangkutan yang berbeda yaitu dari angkutan darat ke laut dan sebaliknya. Masing-masing terminal mempunyai bentuk dan fasilitas berbeda. Terminal barang umum (*general cargo terminal*) harus mempunyai perlengkapan bongkar muat

berbagai bentuk barang yang berbeda. Terminal barang curah biasanya direncanakan untuk tunggal guna dan mempunyai peralatan bongkar muat untuk curah. Demikian juga untuk terminal petikemas yang khusus menangani muatan yang dimasukkan dalam petikemas, mempunyai peralatan untuk bongkar muat peti kemas (Bambang Triatmojo,2009).

2.1.1 Fungsi dan Peran Pelabuhan

Wilayah dan infrastruktur pelabuhan berfungsi sebagai tempat menampung dan memperlancar proses perpindahan barang dari kapal ke gudang atau ke lapangan penumpukan dan seterusnya hingga ke lokasi pemilik barang demikian juga dengan proses sebaliknya serta melayani naik turun penumpang. Sedangkan perusahaan pelabuhan atau operator pelabuhan berfungsi melayani pengguna jasa baik pada sebagian atau seluruh operasional fasilitas baik alur pelayaran, dermaga, gudang, lapangan penumpukan, peralatan bongkar muat, maupun tenaga kerja serta seluruh kegiatannya (Peraturan Pemerintah No.61 Tahun 2009).

Dalam menjalankan fungsinya, maka lokasi pelabuhan menjadi pertemuan antara beberapa tipe kendaraan angkut dan berbagai kegiatan usaha penudukung diantaranya perkantoran, pabrik pengolahan dan pergudangan. Dan keberadaan fasilitas akan mendukung proses pergerakan barang berjalan lancar mulai dari barang di pihak pengirim (*shipper*) sampai mencapai pihak penerima barang (*consignees*) dan sebaliknya (Peraturan Pemerintah No.61 Tahun 2009).

Sedangkan peran keberadaan pelabuhan dibutuhkan oleh bidang transportasi, bidang perdagangan, perindustrian, dan berbagai usaha bidang jasa (Peraturan Pemerintah No.61 Tahun 2009), peran pelabuhan mencakup:

1. Simpul dalam jaringan transportasi sesuai dengan hierarkinya
2. Pintu gerbang kegiatan perekonomian
3. Tempat kegiatan alih moda transportasi
4. Penunjang kegiatan industri dan atau perdagangan
5. Tempat distribusi, produksi, konsolidasi muatan atau barang
6. Mewujudkan wawasan nusantara dan kedaulatan negara

2.1.2 Kinerja Pelabuhan

Kinerja pelabuhan digunakan untuk mengetahui tingkat pelayanan pelabuhan kepada pengguna pelabuhan (kapal dan barang), yang tergantung pada waktu pelayanan kapal selama berada di pelabuhan. Kinerja pelabuhan yang tinggi menunjukkan bahwa pelabuhan dapat memberikan pelayanan yang baik (Triatmodjo, 2009).

Kinerja pelayanan operasional adalah hasil kerja terukur yang dicapai di pelabuhan dalam melaksanakan pelayanan kapal, barang, utilitas fasilitas dan alat dalam periode waktu dan satuan tertentu. Berikut di bawah ini merupakan indikator kinerja pelayanan yang terikat dengan jasa pelabuhan (DIRJEN Perhubungan Laut, 2001).

1. Waktu Tunggu Kapal (*Waiting Time/WT*) merupakan jumlah waktu sejak pengajuan permohonan tambat setelah kapal tiba dilokasi labuh sampai kapal digerakkan menuju tambatan.
2. Waktu Pelayanan Pemanduan (*Approach Time/AT*) merupakan jumlah waktu terpakai untuk kapal bergerak dari lokasi labuh sampai ikat tali pada tambatan atau sebaliknya.
3. Waktu Efektif (*Effective Time/ET*) merupakan jumlah jam bagi suatu kapal yang yang benar-benar dipergunakan untuk bongkar muat selama kapal di tambatan.
4. *Berth Time* (BT) merupakan jumlah waktu siap operasi tambatan untuk melayani kapal.
5. *Receiving/Delivery* petikemas merupakan kecepatan pelayanan/penerimaan di terminal petikemas yang dihitung sejak alat angkut masuk hingga keluar yang dicatat di pintu masuk/keluar.
6. Tingkat Penggunaan Dermaga (*Berth Occupancy Ratio/BOR*) merupakan perbandingan antara waktu penggunaan dermaga dengan waktu yang tersedia (dermaga siap operasi) dalam periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam persentase.
7. Tingkat Penggunaan Gudang (*Shed Occupancy Ratio/SOR*) merupakan perbandingan antara jumlah pengguna ruang penumpukan dengan ruang

penumpukan yang tersedia yang dihitung dalam satuan ton/hari atau satuan m³/hari.

8. Tingkat Penggunaan Lapangan (*Yard Occupancy Ratio/YOR*) merupakan perbandingan antara jumlah pengguna ruang penumpukan dengan ruang penumpukan yang tersedia (siap operasi) yang dihitung dalam satuan ton/hari atau m³/hari.
9. Kesiapan operasi peralatan merupakan perbandingan antara jumlah peralatan yang siap untuk dioperasikan dengan jumlah peralatan yang tersedia dalam periode waktu tertentu.

Sesuai dengan uraian pelayanan operasional pelabuhan di atas, yang dimaksud dengan kinerja pelayanan operasional adalah hasil terukur yang dicapai pelabuhan dalam melaksanakan pelayanan kapal, barang dan utilitasasi fasilitas dan alat, dalam periode waktu dan satuan tertentu. Indikator-indikator kinerja pelayanan operasional adalah variabel-variabel pelayanan, penggunaan fasilitas dan peralatan pelabuhan, dalam hal ini yang dimaksudkan adalah untuk pelayanan fasilitas dermaga, lapangan penumpukan dan gudang. Standar Kinerja Pelayanan Kapal yang dikeluarkan oleh Dirjen Perhubungan Laut Tahun 2011, untuk Pelabuhan Makassar dapat dilihat pada tabel 2.1 di bawah ini (Peraturan Pemerintah No.69, 2001).

Tabel 2.1 Standar Kinerja Operasional Pelabuhan

NO.	Indikator	Nilai Standar
1	<i>Waiting Time (WT)</i>	1 Jam
2	<i>Approach Time (AP)</i>	1,25 Jam
3	<i>Effective Time (ET)/ Berthing Time (BT)</i>	80%
4	<i>Berth Occupancy Ratio (BOR)</i>	70%
5	<i>Shed Occupancy Ratio (SOR)</i>	65%
6	<i>Yard Occupancy Ratio (YOR)</i>	70%
7	Kesiapan Peralatan	90%

Sumber: KM 48 Tahun 2011

2.2 Definisi Kinerja

Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituang melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau

sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolok ukur yang ditetapkan oleh organisasi (Moehariono, 2009).

Kinerja adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya (Indra Bastian, 2006).

Kinerja adalah keberhasilan personel, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategi yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan (Mulyadi, 2007).

Dari beberapa pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah sesuatu yang dihasilkan dan dicapai oleh suatu perusahaan untuk mencapai profit, tujuan visi dan misi perusahaan dan dapat diukur dalam waktu periode tertentu secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

2.2.1 Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagan organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengukuran kinerja merupakan sebuah proses manajemen strategis yang dapat memberikan informasi strategis yang menyeluruh bagi para pembuat keputusan. Pengukuran kinerja dilakukan untuk mengetahui keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi atau perusahaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, visi yang tertuang dalam perumusan strategi (Mulyadi, 2007).

2.2.2 Tujuan Penilaian Kinerja

Berikut merupakan tujuan-tujuan pokok dalam Penilaian Kinerja (Purwati, 1998):

1. Untuk menentukan besarnya kontribusi pusat laba dalam pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan
2. Untuk menilai prestasi manajer pusat laba sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang telah dibebankan kepadanya
3. Untuk mengidentifikasi penyebab selisih pelaksanaan dari rencana sesuai dengan ukuran prestasi manajer yang telah ditentukan

4. Untuk membuat saran tindakan perbaikan atas situasi di luar kendali
5. Untuk memotivasi para manajer atau karyawan dalam meningkatkan prestasi sehingga dapat mencapai sasaran organisasi dan dapat mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan dalam standar perilaku yang berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam anggaran
6. Untuk menentukan dasar perbandingan prestasi antara divisi di dalam suatu organisasi

2.2.3 Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi organisasi karena penilaian kinerja tersebut dimanfaatkan oleh organisasi untuk (Mulyadi dan Setyawan, 1999).

1. Mengolah operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian personel secara maksimal
2. Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan personel seperti: promosi, transfer dan pemberhentian
3. Mengidentifikasi kebutuhan dan pengembangan personel dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan
4. Menyediakan suatu dasar untuk mendistribusikan penghargaan

2.2.4 Indikator Penilaian Kinerja

Pekerjaan karyawan dinilai berdasarkan faktor-faktor yang dianggap penting bagi pelaksanaan pekerjaan tersebut. Adapun faktor-faktor pengukuran kinerja karyawan adalah sebagai berikut (Mulyadi dan Setyawan, 1999).

1. Kuantitas dan kualitas karyawan

Pengukuran kinerja kerja karyawan berkaitan dengan mutu hasil pekerjaan karyawan yang menyangkut besarnya hasil yang diperoleh karyawan dalam jumlah satuan tertentu.

2. Keterampilan kerja

Keterampilan kerja dalam hal ini dikaitkan dengan tingkat pendidikan dan pengalaman yang dimiliki karyawan memadai, maka kinerja yang dihasilkan akan baik.

3. Tanggung jawab kerja

Tanggung jawab suatu jabatan adalah kewajiban tertentu yang harus dilaksanakan oleh siapaun yang menjalankan jabatan tersebut. Dalam hal ini pengukuran karyawan dinilai berdasarkan pertanggungjawaban karyawan terhadap atasannya dalam hasil yang telah dicapai dalam menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya. Karyawan dikatakan memiliki tanggung jawab yang baik apabila karyawan tersebut mampu menanggung kesalahan yang telah dibuatnya.

4. Kerjasama

Dalam hal ini baik tidaknya kinerja karyawan dinilai berdasarkan kemampuannya menyelesaikan pekerjaan, apabila pekerjaan tersebut diberikan secara kelompok, karyawan dikatakan memiliki kinerja yang baik apabila karyawan tersebut mampu memberikan sumbangan kepada kelompoknya. Selain itu karyawan juga dinilai berdasarkan hubungan kerjanya dengan karyawan lainnya. Hal ini disebabkan karena kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor eksternal, misalkan: faktor kerjasama, lingkungan kerja, fasilitas, penghargaan dan sebagainya.

2.3 *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard pertama kali diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P Norton di USA pada awal tahun 1990 melalui suatu riset tentang “pengukuran kinerja dalam organisasi masa depan”. Istilah *balanced scorecard* terdiri dari 2 (dua) kata yaitu *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (kartu skor). Kata berimbang (*balanced*) dapat diartikan dengan kinerja yang diukur secara berimbang 2 (dua) sisi yaitu sisi keuangan dan non-keuangan, mencakup jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan bagian internal dan eksternal, sedangkan menurut kartu skor (*scorecard*) adalah suatu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja baik untuk kondisi sekarang maupun untuk perencanaan di masa yang akan datang (Rangkuti, 2011).

Dari definisi tersebut pengertian sederhana dari *balanced scorecard* adalah suatu kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan non-keuangan, antara jangka pendek dan

jangka penjang serta melibatkan faktor internal dan eksternal. *Balanced scorecard* merupakan suatu teknik yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan. *Balanced scorecard* bukan hanya memberikan suatu kemungkinan bagi manajemen untuk mengukur kinerja, namun mengarahkan program setelah suatu skenario dibuat dalam perencanaan. *Balanced scorecard* juga merupakan alat yang sangat menekankan budaya partisipasi setiap anggota organisasi atau komunitas. Alat ini juga memastikan bahwa semua program senantiasa hadir dan dikembangkan untuk menopang pencapaian visi dan misi organisasi atau komunitas (Rangkuti, 2011).

2.3.1 Perspektif *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard adalah suatu penilaian kinerja perusahaan yang menyeluruh. Untuk itu *balanced scorecard* memiliki empat perspektif yang saling berkaitan. Empat persepektif tersebut ialah perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Setiap perspektif pada *balanced scorecard* memiliki perbedaan, namun memiliki tujuan yang sama yaitu mencapai sasaran strategi yang sudah direncanakan oleh perusahaan dan keempat perspektif *balanced scorecard* yang berkaitan tersebut nantinya akan berusaha meningkatkan kinerja perusahaan. Penjelasan keempat perspektif dari *balanced scorecard* diantaranya (Hadari, 2006).

1. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan berkaitan dengan kinerja keuangan organisasi di dalam suatu perusahaan, terutama yang menyangkut laba yang merupakan satu-satunya unsur yang dapat digunakan dalam mendukung perwujudan tujuan strategi untuk mempertahankan dan mengembangkan eksistensi organisasi didalam perusahaan sekarang dan dimasa mendatang. Dengan kata lain tolok ukur dari kinerja keuangan bermaksud untuk mengetahui apakah strategi bisnis dan implementasinya sesuai dengan tujuan untuk meraih laba yang ditargetkan. Salah satu pengukuran yang dapat digunakan dalam perspektif keuangan adalah mengetahui *profit margin* (Hadari, 2006).

Rasio *profit margin* merupakan rasio profitabilitas untuk mengetahui nilai perbandingan antara total penjualan perusahaan terhadap laba bersihnya. Rasio ini sangat berguna untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam

mendapatkan keuntungan pada suatu periode bisnis, berikut merupakan perhitungan dari *profit margin* (Suci,2017).

$$Profit\ Margin = \frac{\text{laba bersih}}{\text{penjualan}} \times 100\% \quad (2. 1)$$

Dengan mendapatkan hasil perhitungan profit margin, perusahaan akan dapat mengetahui jumlah persentase pendapatan bersih yang diperoleh dari kegiatan penjualan. Semakin tinggi angka yang didapat, berarti akan semakin baik rasionya karena perusahaan dianggap memiliki kemampuan untuk mendapatkan laba yang relatif besar (Suci,2017).

2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan adalah salah satu indikator yang cukup menentukan organisasi untuk meraih tujuan. Suatu organisasi memiliki suatu produk atau jasa yang dapat memberikan keuntungan/nilai bagi konsumen/pelanggan apabila manfaat yang diterimanya relatif lebih tinggi dari pada pengorbanan yang dilakukan untuk mendapatkan produk/jasa tersebut. Tolok ukur dari kepuasan pelanggan ditentukan oleh kemampuan perusahaan atau organisasi dalam memenuhi harapan atau menyenangkan pelanggan, agar konsumen merasa puas terhadap produk dan pelayanan dari perusahaan. Sehingga konsumen akan senang dan kembali pada penyedia pelayanan yaitu perusahaan (Hadari, 2006). Konsep kualitas pelayanan merupakan faktor penilaian yang merefleksikan persepsi konsumen terhadap lima dimensi spesifik dari kinerja layanan. Dimensi *service quality* yang dipakai untuk mengukur kualitas pelayanan yaitu, (Parasuraman et al, 1985 dalam Andy, 2008).

- a. *Tangibel*, atau bukti fisik yaitu kemampuan suatu perusahaan dalam menunjukkan eksistensinya kepada pihak eksternal. Penampilan dan kemampuan sarana dan prasarana fisik perusahaan dan keadaan lingkungan sekitarnya adalah bukti nyata dari pelayanan yang diberikan oleh pemberi jasa.
- b. *Reliability*, atau kehandalan yaitu kemampuan perusahaan untuk memberikan pelayanan sesuai yang dijanjikan secara akurat dan terpercaya.

- c. *Responsiveness*, atau ketanggapan yaitu kemauan untuk membantu dan memberikan pelayanan yang cepat dan tepat kepada pelanggan, dengan penyampaian informasi yang jelas.
- d. *Empathy*, yaitu memberikan perhatian yang tulus dan bersifat individual atau pribadi yang diberikan kepada para pelanggan dengan berupaya memahami keinginan konsumen.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif bisnis internal merupakan suatu rangkaian kegiatan yang berjalan pada suatu bisnis internal dan sering kali juga disebut sebagai rantai nilai (*value chain*). Tolok ukur dari perspektif proses bisnis internal untuk mengetahui kegiatan dalam proses produksi sebagai usaha yang bersifat internal agar dapat memberikan nilai sesuai dengan keinginan dan kebutuhan konsumen/pelanggan (Hadari, 2006).

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

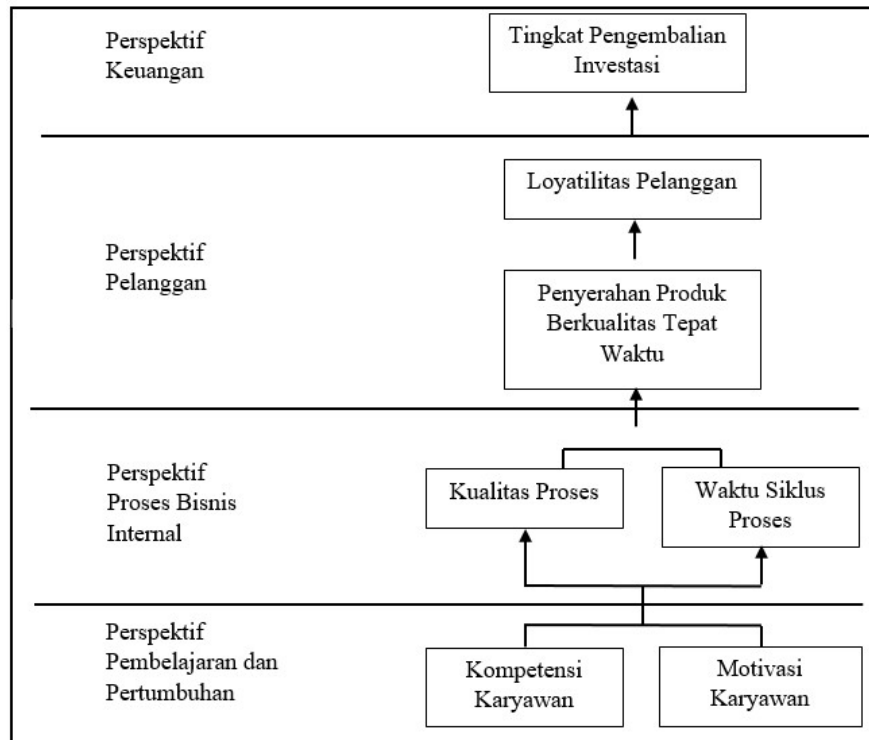
Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran akan menunjukkan bagaimana suatu organisasi dapat bertahan dan mampu berubah, tumbuh sesuai dengan tuntutan eksternal. Tolok ukur dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah untuk aspek-aspek seperti di bawah ini (Hadari, 2006).

- a. Kapabilitas sistem informasi
- b. Sifat karyawan dalam bekerja (kepuasan kerja, disiplin kerja, pelatihan dan kinerja karyawan)

Dalam perspektif *balanced scorecard* walaupun masing-masing perspektif berbeda namun saling berkaitan sehingga perspektif tersebut dapat mewakili menilai kinerja secara menyeluruh (Hadari, 2006).

2.3.2 Hubungan Antar Perspektif *Balanced Scorecard*

Hubungan antar perspektif dalam *balanced scorecard* dapat digambarkan pada gambar 2.1 sebagai berikut (Vincent Gaspersz, 2002 dalam Rizky, 2018).



Gambar 2.1 Skema *Balanced Scorecard*
 Sumber: Vincent Gaspersz, 2002

Berdasarkan gambar 2.1 perspektif keuangan berada di posisi paling atas dikarenakan merupakan tujuan dari perusahaan, yaitu memperoleh laba. Perspektif keuangan akan mendapatkan hasil yang baik. *Balanced scorecard* mengalir dari bawah ke tingkatan di atasnya. Keempat perspektif tersebut adalah sebagai berikut (Vincent Gaspersz, 2002 dalam Rizky, 2018).:

1. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan menetapkan tujuan kinerja keuangan jangka pendek dan jangka panjang, perspektif keuangan mengacu pada konsekuensi keuangan global dari ketiga perspektif lainnya. Jadi, tujuan dan ukuran perspektif lain harus dihubungkan dengan tujuan keuangan. Pertumbuhan keuangan memiliki tiga tema strategis: pertumbuhan pendapatan, penurunan biaya dan pemanfaatan aset. Ketiga tema ini merupakan elemen penting bagi perusahaan untuk pengembangan tujuan dan ukuran operasional spesifik (Vincent Gaspersz, 2002 dalam Rizky, 2018).

a. Pertumbuhan Pendapatan

Pertumbuhan pendapatan merupakan salah satu tujuan dan operasional. Setelah tujuan operasional diketahui, maka diperlukan perancangan ukuran kinerja. Perancangan dibentuk secara spesifik agar penilaian lebih jelas

b. Perubahan Biaya

Dalam pengukuran kinerja, perhitungan biaya-biaya haruslah dibuat akurat. Ukuran yang digunakan adalah biaya per unit atau biaya objek biaya tertentu.

c. Penggunaan Aset

Perbaikan pemanfaatan aset merupakan tujuan utama. Ukuran keuangan yang digunakan berupak ROI, dan nilai tambah ekonomi.

2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan merupakan sumber komponen pendapatan dari tujuan keuangan. Perspektif ini mendefinisikan dan memiliki pelanggan serta segmen pasar dimana perusahaan akan bersaing. Setelah memiliki dimana akan bersaing, maka tujuan dan ukuran utama perlu dikembangkan. Keadaan dan kemampuan setiap pelanggan berbeda-beda. Perusahaan memiliki keinginan dan penilaian produk dan jasa yang berbeda pula. Untuk itu diperlukan segmentasi pasar yang berbeda pula. *Balanced scorecard* merupakan deskripsi dari strategi perusahaan, untuk itu haruslah diidentifikasi segmentasi pasar. Ukuran dari perspektif pelanggan memiliki tujuan sebagai berikut (Vincent Gaspersz, 2002 dalam Rizky, 2018).

a. Pangsa Pasar (*Market Share*)

Pangsa pasar merupakan refleksi proposi bisnis perusahaan yang diterima oleh pasar. Ukuran yang digunakan adalah persentase pasar.

b. Retensi Pelanggan (*Customer Retention*)

Retensi pelanggan merupakan kemampuan perusahaan dalam mempertahankan pelanggan ukuran yang digunakan adalah persentase pertumbuhan bisnis dari pelanggan yang kembali datang.

c. Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition*)

Akuisi pelanggan merupakan kemampuan perusahaan untuk menambah jumlah pelanggan. Ukuran yang digunakan adalah jumlah pelanggan baru.

d. Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*)

Kepuasan pelanggan dapat diukur dengan menggunakan survei dari pelanggan

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Proses bisnis internal merupakan perspektif ketiga dalam penyusunan *balanced scorecard*. Proses ini merupakan identifikasi untuk mencapai tujuan perspektif keuangan. *Balanced scorecard* biasanya digunakan model rantai nilai proses bisnis internal yang terdiri dari tiga komponen utama diantaranya adalah (Vincent Gaspersz, 2002 dalam Rizky, 2018).

a. Proses Inovasi

Merupakan identifikasi atas kebutuhan pelanggan masa kini dan masa mendatang serta mengembangkan solusi kebutuhan pelanggan. Proses inovasi dengan mengembangkan riset pasar, presensi atau kebutuhan pelanggan secara spesifik sehingga mampu menawarkan barang dan jasa.

b. Proses Operasional

Merupakan proses identifikasi untuk mengurangi pemborosan dan mengembangkan solusi masalah yang terdapat dalam operasional.

c. Proses Pelayanan

Merupakan proses yang berkaitan dengan pelayanan pelanggan dan menyelesaikan masalah yang ada pada pelanggan.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif keempat merupakan kemampuan untuk mengembangkan perusahaan. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memiliki tujuan untuk mencapai keunggulan *outcome* dalam tiga perspektif keuangan, pelanggan dan proses bisnis internal. Terdapat tiga kategori yang penting dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang meliputi (Vincent Gaspersz, 2002 dalam Rizky, 2018).

a. Kompetensi Karyawan

Kompetensi karyawan memiliki peran yang sangat penting untuk tetap menjaga agar organisasi berubah, tumbuh dan berkembang sehingga

organisasi seakan melakukan pengukuran yang berkaitan dengan kompetensi karyawan seperti tingkat kepuasan karyawan.

b. Infrastruktur dan Teknologi

Tersedianya kualitas dan kuantitas karyawan yang unggul daripada organisasi lainnya tidak akan menjamin bahwa suatu organisasi dapat berubah, tumbuh sesuai dengan tuntutan eksternal. Untuk mampu berubah, tumbuh dan berkembang tanpa memperhatikan tersedianya teknologi yang mendukung dan terbaik.

c. Kultur Perusahaan

Kultur organisasi akan membentuk karakter karyawan yang bekerja di dalamnya. Sangat penting bagi organisasi yang tetap tumbuh dan berkembang untuk menciptakan kultur organisasi yang nyaman, memberikan motivasi dan inisiatif sebesar-besarnya kepada karyawan dengan tetap menyeimbangkan agar tetap selaras dengan tujuan organisasi.

2.3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard dalam penerapannya dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu (Mulyadi, 2007 dalam Erika, 2015).

1. Lingkungan bisnis yang sangat kompetitif

a. Membangun keunggulan kompetitif melalui *distinctive capability*, di dalam lingkungan bisnis yang kompetitif produk dan jasa yang dihasilkan oleh perusahaan hanya dapat dipilih oleh pelanggan jika memiliki keunggulan tertentu dibandingkan dengan pesaingnya. *Balanced scorecard* menyediakan kerangka untuk membangun keunggulan kompetitif melalui 4 (empat) perspektif yaitu keuangan, pelanggan, bisnis, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Perusahaan memerlukan program terencana dan sistematis-sistematis untuk waktu yang lama dalam membangun kepercayaan dan kepuasan pelanggan, hubungan kemitraan serta kapabilitas dan komitmen karyawan.

b. Membangun dan secara berkelanjutan memperjelas peta perjalanan untuk mewujudkan masa depan perusahaan, lingkungan bisnis yang kompetitif pasti akan bergolak karena berbagai perusahaan yang diciptakan oleh para

produsen untuk menarik perhatian pelanggan. Dalam memasuki lingkungan yang bergejolak seperti itu, diperlukan peta perjalanan secara akurat dalam mencerminkan kondisi lingkungan bisnis yang akan dimasuki oleh perusahaan.

- c. Menempuh langkah-langkah strategi dalam membangun masa depan perusahaan, lingkungan bisnis yang kompetitif menuntut perusahaan untuk menempuh langkah-langkah strategi dalam membangun masa depannya. Perusahaan dapat memotivasi karyawan untuk memikirkan serta melaksanakan langkah-langkah strategi yang telah ditetapkan perusahaan dalam upaya mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang.
 - d. Mengarahkan dan memusatkan kapabilitas serta komitmen seluruh karyawan dalam membangun perusahaan, perusahaan membutuhkan sistem manajemen yang mampu menampung berbagai pemikiran dari seluruh karyawan perusahaan untuk membangun tujuan perusahaan di masa depan. Masa depan perusahaan terlalu kompleks untuk dipikirkan oleh sebagian kecil karyawan perusahaan, karena itu manajemen perlu mengarahkan dan memusatkan kapabilitas serta komitmen seluruh karyawan dalam membangun perusahaan.
2. Sistem manajemen yang tidak sesuai dengan tuntutan lingkungan bisnis, memiliki karakteristik sebagai berikut:
- a. Sistem manajemen yang digunakan hanya mengandalkan anggaran tahunan sebagai alat perencanaan masa depan perusahaan, apabila dalam lingkungan bisnis perusahaan hanya mengandalkan anggaran tahunan sebagai alat dalam merencanakan masa depannya, maka perusahaan akan sangat rentan kalah bersaing dengan kompetitor. Anggaran tahunan hanya akan menghasilkan langkah-langkah kecil kedepan yang hanya mempunyai masa pelaksanaan satu tahun atau kurang. Langkah-langkah strategi hanya dapat direncanakan dengan baik jika perusahaan menggunakan sistem perencanaan jangka panjang, seperti: sistem perumusan strategi, sistem perencanaan strategi, dan sistem penyusunan program.
 - b. Tidak terdapat kesesuaian antara jangka panjang (*corporate pland*) dengan rencana jangka pendek serta implementasinya, perusahaan telah menyusun

rencana jangka panjang (berupa *corporate plan*), namun jarang sekali rencana jangka panjang tersebut diterjemahkan dalam rencana jangka pendek. Ketidaksesuaian antara jangka panjang dan jangka pendek menyebabkan perusahaan tidak responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis dimasa depan.

- c. Sistem manajemen yang digunakan tidak mengikutsertakan seluruh karyawan dalam membangun masa depan perusahaan, dengan manajemen tradisional yang strategi-strateginya hanya dirumuskan oleh pimpinan puncak, sesuai diterapkan pada lingkungan bisnis yang stabil. Apabila memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif, maka keberlangsungan masa depan perusahaan tersebut sangatlah sulit untuk diprediksi, karena itu perlu sistem manajemen yang melibatkan seluruh karyawan dalam membangun masa depan perusahaan.

2.3.4 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Keunggulan dengan pendekatan *balanced scorecard* dalam perencanaan strategi adalah mampu menghasilkan rencana strategi yang memiliki karakteristik sebagai berikut (Mulyadi, 2007 dalam Erika, 2015).

1. Komprehensif

Cakupan perspektif *balanced scorecard* dalam perencanaan strategi diperluas dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ketiga perspektif lain yaitu: konsumen, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategi ke perspektif non keuangan menghasilkan manfaat, antara lain (Mulyadi, 2007 dalam Erika, 2015).

- a. Menjadikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang. Dalam hal ini, *balanced scorecard* memotivasi personel untuk mengarahkan usaha personel ke sasaran-sasaran strategi dihasilkan kinerja keuangan. Kinerja keuangan yang dihasilkan dari perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan tersebut merupakan kinerja keuangan yang sesungguhnya berasal dari usaha nyata dalam bisnis, sehingga kinerja keuangan yang demikian akan berlipat ganda dan berjangka panjang.

b. Kemampuan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks. Dengan mengarahkan sasaran-sasaran strategi ke dalam empat perspektif, rencana strategi perusahaan mencakup lingkup yang luas, untuk menghadapi lingkungan bisnis yang semakin kompleks.

2. Koheren

Kekoherenan berarti membangun hubungan sebab akibat antara keluaran yang dihasilkan sistem perumusan strategi dengan keluaran yang dihasilkan sistem perencanaan strategi. Kekoherenan sasaran strategi yang dihasilkan dalam sistem perencanaan strategik memotivasi personel untuk bertanggungjawab dalam mencari inisiatif strategi yang bermanfaat untuk menghasilkan kinerja keuangan. Kekoherenan diantara keluaran yang dihasilkan oleh setiap perencanaan dalam sistem manajemen strategi menjanjikan kecepatan respon perusahaan dalam setiap perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis yang semakin turbulen yang dimasuki oleh perusahaan (Mulyadi, 2007 dalam Erika, 2015).

3. Terukur

Keterukuran sasaran-sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategi menjanjikan tercapainya berbagai sasaran strategi yang dihasilkan oleh sistem tersebut. *Balanced scorecard* mengukur sasaran-sasaran strategi yang sulit diukur. Sasaran strategi di perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang sulit diukur, namun dalam *balanced scorecard* ketiga perspektif tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dapat diwujudkan. Dengan demikian, keterukuran sasaran strategik pada ketiga perspektif tersebut menjanjikan perwujudan berbagai sasaran strategi non keuangan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipat ganda dan berjangka panjang (Mulyadi, 2007 dalam Erika, 2015).

4. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategi yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategi penting untuk menghasilkan kinerja keuangan yang berjangka panjang. Pada keempat perspektif dalam *balanced scorecard* terdapat masing-masing sasaran

strategi yang perlu diwujudkan oleh perusahaan, yaitu (Mulyadi, 2007 dalam Erika, 2015).

- a. *Financial return* yang berlipat ganda dan berjangka panjang (perspektif keuangan)
- b. Produk dan jasa yang menghasilkan *value* terbaik bagi pelanggan (perspektif pelanggan)
- c. Proses produksi dan *cost effevtive* (perspektif proses bisnis internal)
- d. Sumber daya manusia yang produktif dan berkomitmen (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan).

2.4 Penelitian Terdahulu

Adapun studi terdahulu mengenai kinerja dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* adalah sebagai berikut:

1. Umi Pratiwi (2010) dengan judul “*Balanced Scorecard* dan Manajemen Strategi” dalam penelitian ini membahas bagaimana sebuah perusahaan memiliki sistem pengukuran kinerja dan dapat memperbaharui sistem manajemen strategi yang dimiliki oleh perusahaan dari studi kasus tersebut didapatkan kesimpulan bahwa *balanced scorecard* bukan hanya dijadikan sebagai alat pengukuran kinerja, tetapi juga digunakan sebagai sistem manajemen strategis, karena *balanced scorecard* meliputi: penjabaran visi, pengkomunikasian dan pengaitan, perencanaan bisnis dan umpan balik dan pembelajaran.
2. Irma Defani (2018) dengan judul “Perancangan *Balanced Scorecard Internal Business Process* untuk Meningkatkan Kinerja Operasional PT. Pelabuhan Indonesia III di Surabaya” dari studi kasus yang telah dilakukan, didapatkan kesimpulan yaitu:
 - a. PT. Pelindo III mendapatkan masukan mengenai sistem penilaian kinerja *balanced scorecard*, maka ketika diterapkan akan membantu badan usaha untuk berkembang lebih baik.
 - b. Informasi yang berkaitan dengan penerapan strategis PT. Pelindo III akan menjadi lebih terkontrol, sehingga badan usaha dapat memaksimalkan tujuan-tujuan yang ingin dicapai.

- c. Adanya informasi yang lengkap dan terarah menjadikan badan usaha memiliki kesempatan untuk meningkatkan kinerja sehingga kualitas layanan, kepuasan, pelanggan, kemajuan teknologi, dan sumber daya manusia dapat ditingkatkan.
 - d. Penerapan *balanced scorecard* sebagai sistem yang baru akan memutar waktu serta tenaga lebih yang harus dialokasikan, serta membutuhkan dukungan dari semua pihak yang terlibat di dalamnya.
3. Erika Ributari Nugrahayu (2015) dengan judul “Penerapan Metode *Balanced Scorecard* Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja Perusahaan” dari studi kasus didapatkan kesimpulan sebagai berikut.
- a. Implementasi strategi pengukuran kinerja menggunakan metode *balanced scorecard* pada PT. Glory Indonesia Abadi dimulai dengan penentuan visi, misi, tujuan dan strategi perusahaan kemudian menerjemahkannya ke dalam sasaran-sasaran strategi ke dalam empat perspektif *balanced scorecard* yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan.
 - b. Dalam pengukuran kinerjanya manajemen PT. Glory Indonesia Abadi masih menggunakan laporan keuangan saja belum menggunakan metode *balanced scorecard*
 - c. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang dilakukan dengan penerapan metode *balanced scorecard* untuk mengukur kinerja di PT. Glory Indonesia Abadi dapat dikatakan baik. Hal tersebut dibuktikan dengan adanya empat perspektif penilaian yang ditetapkan untuk mengukur kinerja PT. Glory Indonesia Abadi:
 - 1) Perspektif finansial PT. Glory Indonesia Abadi yang diukur dengan menggunakan rasio *profit margin*, *Return on Investment (ROI)* dan efisiensi biaya menunjukkan angka yang fluktuatif.
 - 2) Perspektif pelanggan PT. Glory Indonesia Abadi yang diukur dengan kepuasan pelanggan menunjukkan menunjukkan bahwa masih terdapat pelanggan yang mengukur puas dengan kinerja PT. Glory Indonesia Abadi ditunjukkan dengan komplain dan keluhan pelanggan. Namun sisi

retensi pelanggan, akuisisi pelanggan baru dan profitabilitas pelanggan menunjukkan hasil yang baik.

- 3) Perspektif proses bisnis internal PT. Glory Indonesia Abadi menunjukkan bahwa perusahaan telah melakukan proses inovasi seperti mendaur ulang kertas karton menjadi kertas koran, kesediaan pelayanan untuk memenuhi permintaan yang mendesak dan menanggapi pelanggan apabila ada keluhan ke *customer care*.
- 4) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan PT. Glory Indonesia Abadi menunjukkan bahwa secara keseluruhan dalam kategori sangat baik karena karyawan puas terhadap perusahaan dan adanya peningkatan produktivitas karyawan PT. Glory Indonesia Abadi.

Dari ketiga penelitian yang relevan di atas persamaan penelitian ini adalah sama-sama meneliti tentang pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *balanced scorecard* dengan 4 perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Serta *assessment phase* yaitu analisis visi, misi dan nilai perusahaan. Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah studi kasus penelitian yang berbeda-beda, pada penelitian pertama hanya membahas bagaimana perusahaan menyusun *balanced scorecard* dan manajemen strategi. Pada penelitian kedua menyusun *balanced scorecard* dengan menggunakan *assessment phase* yang ditambahkan dengan rencana kerja anggaran perusahaan dan rencana jangka panjang perusahaan. *Strategy phase* yaitu menentukan strategi umum dari PT. Pelindo III. *Objectives phase* yaitu mengidentifikasi sasaran strategis. *Strategy map phase* yaitu menggambarkan peta strategis dari *balanced scorecard*. *Measurement* yaitu melakukan pengukuran terhadap sasaran strategis yang telah ditentukan pada tahap sebelumnya. *Initiatives* yaitu memberikan usulan inisiatif kepada badan usaha dalam rangka mendukung pencapaian tujuan atau sasaran strategis. Pada penelitian kedua lebih mendalam membahas tentang perspektif proses bisnis internal.

Objek dari penelitian ini berfokus pada implementasi *balanced scorecard* di MNP sebagai pengukuran kinerja yang memiliki 4 perspektif diantaranya perspektif keuangan menganalisis *Profit Margin*, perspektif pelanggan (*shipping line*) menganalisis kepuasan, retensi dan loyalitas *shipping line* yang menggunakan jasa MNP, perspektif proses bisnis internal menganalisis tentang inovasi dan operasi seperti TRT, BOR, YOR, BCH, BSH dan utilitas peralatan yang ada di MNP, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menganalisis tentang kepuasan kinerja karyawan.