

**PERANCANGAN PENGUKURAN KINERJA TERMINAL FERRY SEKUPANG  
DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD*  
PERFORMANCE MEASUREMENT DESIGN OF SEKUPANG FERRY TERMINAL  
WITH *BALANCED SCORECARD* METHOD**

Febi Adnesia Angraini<sup>1)</sup>, Idqan Fahmi<sup>2)</sup>, Kemal Heryandri<sup>3)</sup>, Ruddy Suwandi<sup>4)</sup>

Institut Pertanian Bogor  
Jl. Raya Dermaga Kampus IPB Bogor 16680

<sup>1)</sup>[email: adnesia\\_feizal@yahoo.com](mailto:adnesia_feizal@yahoo.com)

<sup>2)</sup>[email: ifahmi@mma.ipb.ac.id](mailto:ifahmi@mma.ipb.ac.id)

<sup>3)</sup>[email: heryandri@yahoo.com](mailto:heryandri@yahoo.com)

<sup>4)</sup>[email: rdsuwandi@pksplipb.or.id](mailto:rdsuwandi@pksplipb.or.id)

Diterima: 4 Juli 2014, Revisi 1: 24 Juli 2014, Revisi 2: 14 Agustus 2014, Disetujui: 22 Agustus 2014

**ABSTRAK**

Transportasi laut merupakan sub sistem transportasi nasional terdiri dari elemen kegiatan angkutan laut, kepelabuhan, kelaiklautan kapal, kenavigasian serta pen jagaan dan penyelamatan yang saling berinteraksi secara terpadu guna mewujudkan tersedianya angkutan laut yang efektif dan efisien. *Balanced scorecard* (BSC) sebagai alat analisis di dalam menganalisa kinerja Terminal Ferry Sekupang (TFS). Bagaimana pelaksanaan pengukuran dan apa yang dihasilkan menjadi masukan bagi perusahaan untuk perbaikan di periode anggaran berikutnya. Objek penelitian yang diambil adalah semua pelanggan, karyawan dan pelaku bisnis dalam pelabuhan. Metode yang dipakai dalam penelitian ini menggunakan metode wawancara dan survai. Jumlah total responden ada 131 orang, yaitu semua pihak yang terkait dalam operasional pelabuhan. Metode pengolahan data menggunakan analisis deskriptif kualitatif. Identifikasi indikator kinerja dibangun berdasarkan kajian teoritis, survai lapangan, dan survai pakar menghasilkan 11 indikator kinerja utama yang tersebar dalam empat perspektif *balanced scorecard*. Hasil simulasi menunjukkan bahwa secara keseluruhan kinerja Sekupang Ferry Terminal tahun 2013 termasuk kedalam kategori *excellent*. Hal ini sesuai dengan perolehan total skor keseluruhan dari perspektif BSC sebesar 3,636.

Kata kunci: pengukuran kinerja, *balanced scorecard*, terminal ferry

**ABSTRACT**

*Marine transportation is one of the sub-national transportation systems. It is consist of marine transportation activities, harbor, vessel feasibility, as well as maintenance and rescue navigation interact in an integrated manner in order to achieve an effective ocean freight availability and efficiency. This reseach use a balanced scorecard (BSC) as an analytical tool in analyzing the performance of Sekupang Ferry Terminal (SFT). The aims of this research are to measure the company performance, strategy implementation and the results in the next period. The object of this research are all customers, company employees and the other party's doing their business around/inside the port. The data collecting method used in this research are interviews and surveys. The total number of respondents are 131 people, those all parties involved in port operations. Data Processing Method is using descriptive qualitative analysis. Performance indicators is based on theoretical studies, field surveys and expert survoys which resulting in 11 key performance indicators spread in four balanced scorecard perspectives. The results of this simulation showed that the overall performance of Sekupang Ferry Terminal in 2013 is excellent. Proven by the number of total score from all the perspective of BSC 3,636.*

**Keywords:** performance measurement, *balanced scorecard*, ferry port.

## PENDAHULUAN

Transportasi laut merupakan sub sistem transportasi nasional terdiri dari elemen kegiatan angkutan laut, kepelabuhan, kelaiklautan kapal, kenavigasian serta penjagaan dan penyelamatan yang saling berinteraksi secara terpadu guna mewujudkan tersedianya angkutan laut yang efektif dan efisien. Salah satu elemen kegiatan transportasi laut adalah bidang kepelabuhan mencakup penataan sistem jaringan prasarana dan operasional kepelabuhan nasional dan internasional. Untuk itu sektor transportasi haruslah memiliki kemampuan yang tinggi dan diselenggarakan secara terpadu, tertib, aman dan nyaman guna menunjang dinamika pembangunan (Asfar, 2009).

Pelabuhan yang melayani penumpang yang keluar dan masuk Pulau Batam jika dikelompokkan dari segi penyelenggaraannya ada dua, yaitu pelabuhan umum (Pelabuhan Internasional Batam Centre dan Pelabuhan Internasional Sekupang) dan pelabuhan khusus (Pelabuhan *Harbour Bay*, Nongsa Pura dan Teluk Senimba/*Waterfront City* serta pelabuhan-pelabuhan pada kawasan industri tertentu di Batam) (Irawati, 2012). Setelah berlakunya Undang-Undang Nomor.17 tahun 2008 tentang Pelayaran, maka istilah pelabuhan khusus berubah menjadi terminal khusus (tersus).

Sejauh ini SFT dikelola dan dioperasikan oleh Badan Pengusahaan (BP) Batam serta untuk pengembangan SFT, BP Batam memberikan kesempatan pada pihak swasta untuk bekerjasama mengembangkan pelabuhan feri tersebut. Pada tanggal 20 Agustus 2004, PT Indodharma Corpora memenangkan tender kerjasama untuk membangun, mengelola dan memelihara pelabuhan feri tersebut dengan mekanisme Bangun Guna Serah (BOT) sesuai perjanjian kerjasama Nomor.12/PER-KA/VIII/2004 dan III/IDC-OB/SP/BOT-SKP/VIII/2004 selama 28 tahun (20 Agustus 2004 s.d 19 Agustus 2032) (Syahroni, 2012).

Penelitian mengenai rancangan pengukuran kinerja pelabuhan feri sebelumnya telah dilakukan oleh (Sujana, 2013), dan pengukuran tingkat kepuasan pelanggan feri juga telah dilakukan oleh (Firdaus, 2012). Objek penelitian tersebut dilakukan pada pelabuhan penyeberangan yang dioperasikan oleh PT ASDP Indonesia Ferry (Persero). Hasil dari kedua penelitian tersebut tidak dapat diaplikasikan pada SFT, karena pada kinerja pelabuhan penyeberangan yang dioperasikan oleh PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) standar minimal

pelayanan tidak hanya pada faktor penumpang saja, namun ada faktor lain, seperti standar minimal pelayanan kapal penyeberangan karena mengangkut kendaraan dan/atau barang dalam kendaraan.

Salah satu misi Badan Pengusahaan Batam/BP Batam adalah menyediakan jasa pelabuhan kelas dunia. Letak geografis Batam yang unik dan khusus, menjadikan posisinya begitu sentral, karena dapat dijadikan sebagai pintu gerbang bagi arus masuk investasi, barang, dan jasa dari luar negeri yang berguna bagi peningkatan kesejahteraan rakyat Indonesia pada umumnya, serta masyarakat Batam pada khususnya. Sehingga masing-masing operator pelabuhan yang ada di wilayah Batam dituntut untuk dapat berkinerja dengan baik, memaksimalkan potensi yang dimiliki agar dapat berdaya saing dalam industri jasa kepelabuhanan (Agustini, 2010).

Kinerja pelabuhan merupakan *issue* penting bagi pemerintah (Sujana, 2013) dan pengukuran kinerja perusahaan juga merupakan salah satu aspek penting bagi pihak manajemen dewasa ini. Pengukuran kinerja yang obyektif, komprehensif dan terintegrasi bermanfaat dalam memberikan informasi yang sebenarnya mengenai kinerja perusahaan. Dengan informasi yang benar, hasil analisis kinerja perusahaan akan berpengaruh terhadap ketepatan penyusunan strategi peningkatan kinerja.

Selama ini, PT Indodharma Corpora menggunakan indikator pengukuran kinerja perusahaan dari parameter analisis pelanggan. Sebagai operator pelabuhan SFT harus memenuhi standar hasil kerja dari tiap-tiap pelayanan yang harus dicapai oleh operator Terminal/ pelabuhan dalam pelaksanaan pelayanan jasa kepelabuhanan termasuk dalam penyediaan fasilitas dan peralatan pelabuhan. Sesuai dengan Surat Keputusan Menteri PAN Nomor:63/KEP/M.PAN/7/2003 tentang pedoman umum penyelenggaraan pelayanan publik dan Keputusan Direktorat Jenderal Perhubungan Laut No.UM002/38/18/DJPL/2011 tentang Standar Kinerja Pelayanan Operasional Pelabuhan Direktorat Jenderal Perhubungan Laut, yang ditandatangani tanggal 5 Desember 2011. Awalnya pengukuran kinerja sesuai dengan Keputusan Direktur Jenderal Perhubungan Laut No PP.72/2/20-99 tentang Standar Kinerja Pelayanan Operasional Pelabuhan Laut.

Kenaikan/ penurunan penumpang dijadikan sebagai dasar pengukuran baik/buruknya kinerja

pelabuhan. Penurunan jumlah penumpang yang berangkat dari SFT terjadi sejak tahun 2005-2010. Menurut Wantara, Irawati (2009) penurunan jumlah pengguna penyeberangan yang terjadi dapat menjadi indikasi: (1) terjadinya *induced travel*; dan (2) adanya ketidakpuasan penumpang terhadap pelayanan yang diberikan oleh penyedia jasa angkutan penyeberangan. Namun fenomena penurunan jumlah penumpang pada SFT bukan dikarenakan adanya ketidakpuasan penumpang terhadap pelayanan (*service*) yang diberikan.

Penurunan jumlah penumpang dipengaruhi oleh faktor lain. Pada tahun 2005-2010 merupakan tahap pembangunan dan pengembangan terhadap infrastruktur pelabuhan yang sedang dilakukan PT Indodharma Corpora selaku operator SFT. Hal ini dapat dilihat setelah tahun 2010 terjadi peningkatan jumlah penumpang, setelah proses pengembangan dan pembangunan pelabuhan selesai. Meskipun demikian, peningkatan jumlah penumpang yang terjadi belum signifikan (Laporan Keuangan PT Indodharma Corpora, 2013).

BSC adalah suatu *framework* yang digunakan untuk mengintegrasikan berbagai ukuran kinerja yang diturunkan dari visi, misi, dan strategi perusahaan. BSC merupakan salah satu konsep yang dapat digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja pada suatu organisasi dengan menterjemahkan visi misi dari organisasi tersebut, mengkomunikasikan dan menghubungkan obyektif strategis dengan melakukan beberapa pengukuran target yang diselaraskan dengan inisiatif serta alokasi sumberdaya yang dimiliki perusahaan (Witri, 2009).

Rumusan masalah penelitian sebagai berikut: bagaimana menjabarkan komponen-komponen strategi (visi, misi) ke dalam sasaran-sasaran strategi pada keempat perspektif BSC?; faktor-faktor apa saja yang menjadi (Indikator Kinerja Utama (IKU) dalam rancangan kinerja yang diperlukan di SFT dengan menggunakan metode BSC?; bagaimana bobot dari masing-masing perspektif dan IKU dalam perancangan BSC SFT?; bagaimana simulasi rancangan pengukuran kinerja operasional antara hasil BSC dengan hasil evaluasi yang digunakan SFT selama ini?.

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai suatu alat rancangan terhadap penilaian kinerja pelabuhan yang baru bagi SFT yang lebih objektif komprehensif, dan terintegrasi.

## TINJAUAN PUSTAKA

### A. Aspek legalitas dan definisi angkutan penyeberangan

Peraturan perundang-undangan berfungsi sebagai instrumental input dan kondisi lingkungan merupakan *environmental input*. *Instrumental input* yang mendukung adalah Undang-Undang Nomor:17 Tahun 2008 tentang Pelayaran, Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor:61 Tahun 2009 tentang Kepelabuhan, Peraturan Menteri Perhubungan Republik Indonesia Nomor:PM.26 Tahun 2012 tentang Penyelenggaraan Angkutan Penyeberangan, Keputusan Menteri Perhubungan Nomor: KM.52 Tahun 2004 tentang Penyelenggaraan Angkutan Penyeberangan.

### B. Manajemen pelabuhan penyeberangan

Menurut Kramadibrata (2002) dalam subsistem angkutan laut (*sea transport sub-system*), dibedakan 2 hal pokok yaitu sarana dan prasarana dan keduanya saling bergantung satu dengan yang lainnya (*interdependency*), yaitu adanya ketergantungan antara sarana dan prasarana dalam subsistem angkutan laut.

### C. Manajemen strategi

Manajemen strategi (*strategic management*) adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan. Proses manajemen strategis ialah cara dengan jalan mana para perencana strategis menentukan sasaran dan mengambil keputusan (Wiweko, 2008).

### D. *Balanced scorecard* (BSC)

Konsep dasar BSC, BSC merupakan konsep kerangka sistem manajemen kinerja yang terdiri dari sekelompok tolok ukur kinerja yang berasal dari strategi perusahaan yang merupakan turunan dari visi dan misi perusahaan. BSC sangat berperan sebagai penerjemah atau pengubah visi dan strategi organisasi menjadi aksi. Karena itu, BSC tidak berhenti pada saat strategi selesai dibangun, tetapi terus memonitor proses eksekusinya (Kaplan, Norton. 1996).

BSC merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang *performance* bisnis. Konsep BSC menekankan pada

keseimbangan faktor keuangan dan non keuangan. Faktor tersebut meliputi faktor internal (karyawan dan organisasi) dan faktor eksternal (visi dan misi) (Handayani, 2006).

BSC terdiri dari dua kata yaitu kata *scorecard* yang berarti kartu skor dan kata *balanced* yang berarti berimbang. Kartu skor digunakan untuk membandingkan antara skor yang hendak diwujudkan perusahaan di masa mendatang terhadap hasil kinerja yang diraih saat ini. Kata *balanced* menunjukkan bahwa kinerja diukur secara berimbang berdasar dua perspektif yaitu keuangan dan non-keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, internal dan eksternal (Sitompul, 2010).

Keunggulan BSC dibanding konsep perencanaan strategi lainnya adalah, bahwa BSC dapat menjaga keseimbangan di antara *lagging indicator* (faktor akibat) dan *leading indicator* (faktor penyebab). Lebih lanjut dikemukakan bahwa perspektif BSC berisi serangkaian tujuan dan ukuran yang saling berkaitan, konsisten dan saling mendukung yang diturunkan dari visi dan strategi- strategi yang relevan di tiap-tiap bagian dalam empat perspektif (Sukmawati, 2011).

#### E. Peta strategi

Sebuah peta strategi bagi BSC menjelaskan hipotesis strategi. Masing-masing ukuran dari BSC dikaitkan dalam serangkaian logika sebab-akibat yang menghubungkan keluaran yang diharapkan dari sebuah strategi beserta faktor pendorong yang akan mempengaruhi keluaran strategi. Peta strategi menjabarkan proses untuk mentransformasi aset-aset tak nyata ke dalam hasil nyata dalam keuangan dan pelanggan (Kaplan, Norton. 2004). Peta strategi yang memperlihatkan saling keterkaitan antara sasaran strategi dengan KPI-KPI yang terdapat dalam setiap prespektif, dapat memberikan kemudahan bagi para manajer memantau seberapa keberhasilan dan kegagalan strategi yang di pilih perusahaan (Suhendi, 2012).

Strategi apabila diterjemahkan secara spesifik akan menimbulkan suatu proses penciptaan nilai. Oleh karenanya, manajemen membutuhkan pemahaman yang mendalam mengenai proses penciptaan nilai di setiap prespektif karena strategi mempunyai hubungan sebab akibat (*cause-and-effect-relationship*) (Oktavia, 2013).

#### F. Indikator kinerja utama (IKU)

Menurut Widodo (2000) kinerja pelabuhan adalah presentasi dari *output* atau tingkat keberhasilan

pelayanan, penggunaan fasilitas maupun peralatan pelabuhan pada suatu periode waktu tertentu, yang ditentukan dalam ukuran satuan waktu, satuan berat, rasio perbandingan (*prosentase*). Kinerja pelabuhan yang umum digunakan dalam penyelenggaraan pelabuhan, pada dasarnya dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu: 1) Kinerja pelayanan bongkar/muat barang dan penumpang; 2) Kinerja pelayanan kapal; dan 3) Kinerja utilitas fasilitas pelabuhan.

Tahapan dalam perancangan model pengukuran kinerja ini meliputi beberapa tahapan, antara lain: identifikasi indikator kinerja, penentuan ukuran, dan target strategis serta perumusan inisiatif strategis dilanjutkan dengan tahap penentuan bobot indikator kinerja lalu penentuan skor indikator kinerja. Untuk menentukan IKU yang akan diukur dengan kerangka BSC dapat menggunakan *analytical hierarchy process* (AHP) atau *analytical network process* (ANP). Saaty (2008a), menyebutkan terdapat dua metode pengambilan keputusan untuk *multi criteria decision making* (MCDM) dengan mempertimbangkan manfaat, peluang, biaya dan risiko. Kedua metode tersebut dinamakan AHP dan ANP.

Menurut Saaty (2008), metode AHP ini merupakan metode pendukung keputusan yang menguraikan masalah multi faktor atau multi kriteria yang kompleks menjadi suatu hirarki. Sedangkan ANP merupakan sebuah pendekatan baru untuk penelitian kualitatif yang merupakan perluasan dari pendekatan sebelumnya yaitu AHP yang banyak digunakan untuk menyelesaikan masalah dengan banyak criteria atau MCDM. Dari berbagai metode dan teknik pengambilan keputusan di atas, dapat disimpulkan bahwa kesemuanya memiliki kriterianya masing-masing. Dalam prakteknya, penggunaan berbagai metode dan teknik ini harus disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing perusahaan atau organisasi.

AHP adalah teknik yang merupakan suatu model pengambilan keputusan yang memberikan kesempatan pada perorangan atau kelompok untuk membangun gagasan-gagasan dan mendefinisikan persoalan dengan cara membuat asumsi masing-masing dan memperoleh pemecahannya (Saaty, 1990 & 2008a). Metode ANP memiliki dua jenis keterkaitan, yaitu: keterkaitan dalam satu set elemen (*inner dependence*) dan keterkaitan antar elemen yang berbeda (*outer dependence*), sehingga metode ANP menjadi lebih kompleks dibandingkan AHP.

Ciri khas penggunaan AHP terutama untuk merancang suatu keadaan yang kompleks atau tidak terkerangka, kedalam komponen-komponennya. Kemudian mengatur bagian-bagian dari komponen tersebut atau variabel-variabelnya kedalam bentuk hirarki, memberi bobot *verbal*/ bobot *numeric* pada variabel yang dianggap penting dengan cara membandingkan secara berpasangan. Sintesis dilakukan terhadap pendapat yang dapat untuk menentukan variable mana yang memiliki prioritas tertinggi yang akan keluar sebagai hasil analisis, baik dalam penilaian relatif maupun penilaian secara *absolut*. Fleksibel dan efektivitas dari kerangka kinerja hirarki AHP akan menuntun pada keputusan yang diinginkan karena semua bagian dengan hirarki saling berhubungan, sangat mudah untuk melihat bagaimana suatu perubahan dalam satu faktor akan memberikan pengaruh bagi faktor yang lain (Titisari, 2010)

## METODOLOGI PENELITIAN

### A. Lokasi dan waktu penelitian

Penelitian dilakukan di kantor SFT yang dikelola oleh PT Indodharma Corpora. Penelitian dimulai bulan Mei sampai Agustus 2014.

### B. Pendekatan penelitian

Desain penelitian ini adalah deskriptif. Pada penelitian ini, pendekatan tersebut dimaksudkan untuk memperoleh gambaran kinerja SFT yang dioperasikan oleh PT. Indodharma Corpora dengan membuat rancangan sistem penilaian kinerja yang komprehensif, koheren, seimbang dan terukur melalui metode BSC.

Analisis kualitatif digunakan dalam menjabarkan visi, misi dan tujuan strategik, ke dalam sasaran strategik, ukuran kinerja, target dan insiatif strategik dalam empat prespektif BSC. Analisis kuantitatif dilakukan untuk menentukan kontribusi empat prespektif BSC dan sasaran strategik terhadap kinerja organisasi dan menyusun peta strategi berdasarkan prespektif BSC dari setiap sasaran strategiknya dengan metode AHP adalah dengan menggunakan bantuan *software*, yaitu *software expert choice 11 for windows*.

### C. Teknik pengumpulan data dan informasi

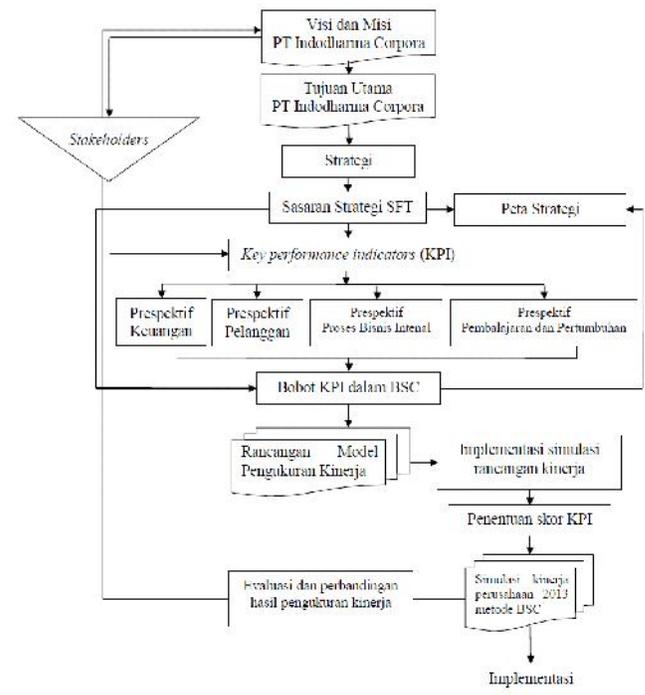
Teknik pengumpulan data melalui wawancara dan kuesioner yang dilakukan dengan melibatkan pucuk pimpinan dan manajer senior dari lintas divisi/departemen pada unit PT. Indodharma Corpora. Pengumpulan data primer yang dilakukan

yaitu melalui wawancara dan penyebaran kuesioner kepada responden yang terlibat langsung dalam operasional pelabuhan penyeberangan. Sedangkan pengumpulan data sekunder merupakan kegiatan pencarian data secara tidak langsung melalui studi literatur atau studi pustaka yang berkaitan dengan pengukuran kinerja pelabuhan penyeberangan. Langkah-langkah konseptual dalam perancangan BSC PT Indodharma Corpora, seperti yang dapat dilihat pada gambar 1.

### D. Teknik pengambilan contoh

Pada penelitian ini teknik pengambilan contoh dilakukan dengan metode *purposive sampling* dan untuk pembobotan IKU megunakan FGD pada PT Indodhrama Corpora.

### E. Kerangka Pemikiran



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Wawancara terstruktur dengan panduan kuesioner dilakukan kepada pelanggan dan pelaku bisnis di pelabuhan dalam rangka mengetahui tingkat kepuasan pelanggan dan pelaku bisnis terhadap kinerja pelabuhan. *Purposive sampling* atau *judgement sampling* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu atau pengambilan sampel yang disesuaikan untuk menjawab tujuan dan maksud penelitian dengan mempertimbangkan kriteria tertentu.

## F. Teknik pengolahan dan analisis data

Langkah-langkah yang dilakukan dalam penelitian dimulai dari perancangan model BSC, meliputi: (1) penjabaran visi dan misi; (2) penyusunan peta strategi; (3) identifikasi indikator kinerja, penentuan

ukuran dan target strategis serta perumusan inisiatif strategis; (4) penentuan bobot indikator kinerja; dan implementasi simulasi rancangan BSC, meliputi: (1) penentuan skor indikator kinerja kunci (KPI); (2) simulasi rancangan BSC; (3) evaluasi dan perbandingan hasil pengukuran kinerja.

**Tabel 1.** Jenis dan Sumber Data

No	Jenis Data	Sumber Data
1	Data Primer : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wawancara</li> <li>• Kuesioner</li> </ul>	Wawancara dengan <i>expert</i> (ahli & senior) Responden karyawan, pelaku bisnis dan pelanggan SFT
2	Data Sekunder <ul style="list-style-type: none"> <li>• Studi literatur</li> <li>• Laporan</li> <li>• Tesis/buku/artikel</li> </ul>	<i>Business Plan</i> PT Indodharma Corpora Laporan pelaksanaan kegiatan Perpustakaan/ buku

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### A. Perancangan Model BSC

SFT selama ini dalam membuat dan mengimplementasikan kerangka kinerja berdasarkan Surat Keputusan Direktorat Jenderal Perhubungan Laut No.UM002/38/18/DJPL/2011 tentang Standar Kinerja Pelayanan Operasional Pelabuhan Direktorat Jenderal Perhubungan Laut, yang ditandatangani tanggal 5 Desember 2011 dan Keputusan Menteri PAN No.63/KEP/M.PAN/7/2003 tentang pedoman umum penyelenggaraan pelayanan publik.

Awalnya pengukuran kinerja sesuai dengan Keputusan Direktur Jenderal Perhubungan Laut No PP.72/2/20-99 tentang Standar Kinerja Pelayanan Operasional Pelabuhan Laut. Namun, dalam penelitian ini kerangka kerja SFT dirancang berdasarkan BSC. Perancangan kerangka kerja SFT diawali dengan penjabaran visi, misi perusahaan melalui 4 perspektif BSC. Penjabaran visi dan misi dapat dilihat pada tabel 2.

**Tabel 2.** Penjabaran Visi dan Misi

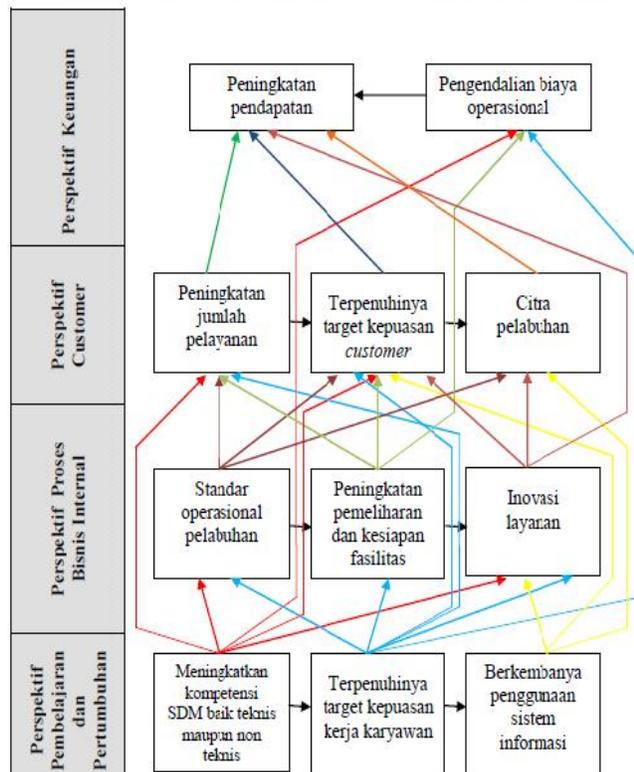
Visi	Misi	Perspektif	Jabaran visi	Jabaran misi
Menjadi pelabuhanan ferry terbaik yang berstandar internasional yang mandiri, sehat dan menjamin kesinambungan sistem transportasi nasional.	Meningkatkan layanan transportasi serta pariwisata Nasional yang bertaraf internasional.	Keuangan	Menjadi pelabuhanan ferry terbaik berstandar internasional	Mengoptimalkan layanan transportasi dan pariwisata
	Memberikan pelayanan jasa yang berkualitas, tepat waktu, berorientasi teknologi;	Pelanggan	Menjamin kesinambungan sistem transportasi nasional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meningkatkan partisipasi masyarakat dan pemerintah</li> <li>• Meningkatkan pelayanan jasa yang berkualitas</li> </ul>
	Mengembangkan kompetensi, komitmen dan meningkatkan kesejahteraan SDM;	Proses bisnis internal	Menjadi pelabuhanan ferry yang mandiri dan sehat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pembangunan fasilitas dan teknologi pelabuhan</li> <li>• Pemeliharaan fasilitas dan teknologi yang telah ada</li> </ul>
		Pembelajaran dan Pertumbuhan	Mandiri, sehat dan menjamin kesinambungan sistem transportasi nasional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meningkatkan kemampuan teknis karyawan</li> <li>• Mengembangkan teknologi perusahaan</li> <li>• Mengoptimalkan sumberdaya pelabuhan</li> </ul>

Sumber: PT. Indodharma Corpora (2014)

## B. Penyusunan Peta Strategi

Tahapan penyusunan peta strategi ini diawali dengan menguraikan berbagai alternatif strategi kedalam sasaran strategi yang diperoleh dari tahapan perumusan strategi. Kemudian sasaran strategi tersebut diterjemahkan kedalam empat perspektif BSC, yaitu: (1) keuangan, meliputi: peningkatan pendapatan dan pengendalian biaya operasional, (2) pelanggan, meliputi: peningkatan jumlah pelayanan, terpenuhinya target kepuasan *customer* dan citra pelabuhan, (3) proses bisnis internal, meliputi: Standar operasional pelabuhan, peningkatan pemeliharaan dan kesiapan fasilitas dan Inovasi layanan (4) pembelajaran dan pertumbuhan, meliputi: meningkatkan kompetensi SDM baik teknis maupun non teknis terpenuhinya target kepuasan kerja karyawan dan berkembangnya penggunaan sistem informasi. Peta strategi yang menjelaskan strategi yang digunakan oleh PT Indodharma Corpora dapat dilihat pada gambar 2.

VISI	: Menjadi pelabuhan ferry terbaik yang berstandar internasional yang mandiri, sehat dan menjamin kesinambungan sistem transportasi nasional.
MMI	
SI	<ol style="list-style-type: none"> <li>Meningkatkan layanan transportasi serta pariwisata nasional yang bertaraf internasional.</li> <li>Memberikan pelayanan jasa yang berkualitas, tepat waktu, berorientasi teknologi.</li> <li>Mengembangkan kompetensi, komitmen dan meningkatkan kesejahteraan SDM.</li> </ol>



Sumber: Data Olahan, 2014

**Gambar 2.** Peta Strategi

Gambar 2 menunjukkan sasaran strategik berkembangnya penggunaan sistem informasi pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan secara tidak langsung mempengaruhi pencapaian sasaran strategik peningkatan pendapatan pada perspektif keuangan. Begitu pula sebaliknya sasaran strategik pada perspektif keuangan mendorong sasaran strategik pelanggan dan sasaran strategik dibawahnya.

Dengan demikian perspektif terpenting dari BSC yang dirancang yaitu perspektif pelanggan akan mendorong pencapaian strategik pada perspektif keuangan dan perspektif dibawahnya yaitu perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dan perspektif bisnis internal.

## C. Sasaran Strategi, KPI, Target dan Inisiatif Strategi

Penentuan sasaran strategi, indikator kinerja kunci, target dan inisiatif strategi dilakukan melalui *depth interview* dan wawancara terstruktur dengan panduan kuesioner dengan target responden adalah *General Manager* (data primer). Sebagai bahan masukan untuk kelengkapan data dan informasi dilakukan wawancara terbuka dengan manajer operasional dan manajer keuangan. Hasil dari kuesioner manajemen dan wawancara terbuka dirumuskan, selanjutnya hasil rumusan dimaksud dikonfirmasi kembali pada *General Manager* secara berulang sampai sasaran strategi, indikator kinerja kunci, target dan inisiatif SFT dapat dilihat pada tabel 3.

## D. Pembobotan perspektif dan indikator kinerja

Pembobotan perlu dilakukan di dalam perancangan sistem pengukuran kinerja karena preferensi manajer terhadap tingkat kepentingan tujuan strategis dengan ukuran-ukuran kinerjanya yang berbeda satu sama lain.

Nilai bobot yang besar dari setiap perspektif atau ukuran kinerja menunjukkan semakin penting bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya dibanding dengan perspektif atau ukuran kinerjanya yang bernilai kecil.

Mencoba untuk meningkatkan kinerja operasional secara keseluruhan dengan perhatian yang penuh pada keseluruhan ukuran kinerjanya hanya akan membuang *resources* dengan tidak tepat. Hasil pembobotan terhadap perspektif dan KPI dapat dilihat pada tabel 4.

**Tabel 3.** Sasaran Strategis, KPI, dan Inisiatif Strategis

Perspektif	Sasaran strategis	Key Performance Indicators (KIP)		Inisiatif Strategis
		Ukuran Hasil (Lag Indicators)	Ukuran Pemacu Kinerja (Lead Indicators)	
Keuangan (Financial)	K1. Peningkatan Pendapatan	Jumlah pendapatan usaha pelabuhan	Jumlah penumpang Pelabuhan Sekupang	Fokus pada <i>core business</i> perusahaan dan menjalin kerjasama bisnis dengan pihak lain
	K2. Pengendalian Biaya Operasional	Efisiensi biaya operasional	Penggunaan biaya, pengalokasian dana	Identifikasi kesesuaian penggunaan biaya, kegiatan, sasaran dan prasarana
Pelanggan (Customer)	C1. Peningkatan jumlah pelanggan	Berambahnya jumlah pelanggan	Jumlah pelanggan	Perbaiki kualitas layanan
	C2. Terpenuhinya target kepuasan <i>customer</i>	Persentasi pelanggan puas	Dimensi kepuasan pelanggan	Pelayanan prima, survai kepuasan pelanggan/customer
	C3. Citra pelabuhan	Respon pelaku bisnis	Data prestasi pelabuhan, survai kepuasan pelaku bisnis	Publikasi atas keberhasilan dan pencapaian kinerja pelabuhan, survai kepuasan pelaku bisnis
Proses Bisnis Internal (Internal Business Process)	I1. Standar operasional pelabuhan	Pelayanan loket dan pemeriksaan bagasi penumpang	Standar pelayanan efektif	Ketepatan jadwal keberangkatan kapal
	I2. Peningkatan pemeliharaan dan kesiapan fasilitas	Jumlah fasilitas terawat	Pemeliharaan dan kesiapan fasilitas (dermaga, ruang tunggu dan parkir)	Pemeliharaan rutin terjadwal
	I3. Inovasi layanan	Jumlah layanan baru/diperbaharui	Waktu untuk sosialisasi layanan baru	Melaksanakan evaluasi terhadap layanan dan menentukan solusi terhadap masalah yang ditemui
Pembelajaran dan Pertumbuhan (Learning and Growth)	P1. Meningkatnya kompetensi SDM baik teknis maupun non teknis	Jumlah pelayanan permintaan pendidikan dan pelatihan	Pemenuhan permintaan kompetensi SDM untuk saat ini dan masa depan	Penempatan dan penerimaan karyawan sesuai kompetensinya, pelatihan dan pendidikan bagi karyawan <i>frontliner</i> pelabuhan
	P2. Terpenuhinya target kepuasan kerja karyawan	Persentasi karyawan puas dalam bekerja	Dimensi kepuasan kerja	Survai kepuasan karyawan, pembentukan tim evaluasi kinerja internal
	P3. Berkembangnya penggunaan sistem informasi	Persentase <i>customer</i> dan pelaku bisnis puas	Ketersediaan sarana dan prasarana sistem informasi	Menyediakan sarana dan prasarana sistem informasi

Sumber: Data Olahan, 2014

**Tabel 4.** Hasil Pembobotan Perspektif dan KPI

Perspektif	Indikator Kinerja Ukuran Kinerja	Bobot Terhadap Perspektif (%)	Bobot Terhadap Kinerja Pelabuhan (%)
Keuangan (Financial)			<b>9,4</b>
	Tingkat Pendapatan	62,1	5,8
	Efisiensi Biaya Operasional	37,9	3,6
			<b>51,5</b>
Pelanggan (Customer)	Jumlah Pelanggan	54,5	28,1
	Persentasi Pelanggan Puas	11,0	5,6
	Citra Pelabuhan	34,5	17,8
			<b>16,2</b>
Proses Bisnis Internal (Internal Business Process)	Standar Operasional Pelabuhan	23,1	3,7
	Kesiapan Fasilitas	56,1	9,1
	Inovasi Layanan	20,8	3,4
			<b>22,9</b>
Pembelajaran dan Pertumbuhan (Learning and Growth)	Kompetensi SDM	67,5	15,5
	Persentasi Karyawan Puas Dalam Bekerja	11,9	2,7
	Sistem Informasi	20,6	4,7

Sumber: Data Olahan, 2014

Tabel 4 menunjukkan urutan kepentingan tiap perspektif pada BSC pelabuhan. Hasil dari penyebaran kuesioner diperoleh nilai pembobotan dari keempat perspektif BSC, yaitu: responden memilih perspektif pelanggan sebagai perspektif yang paling penting yang ditandai dengan nilai tertinggi yaitu sebesar 51,5% terhadap kinerja pelabuhan, pembelajaran dan pertumbuhan sebesar 22,9%, kemudian diikuti oleh perspektif proses bisnis internal sebesar 16,2%, dan yang terakhir adalah perspektif keuangan sebesar 9,4%.

KPI pada perspektif keuangan, yaitu jumlah pendapatan usaha pelabuhan memiliki kontribusi sebesar 62,1% terhadap perspektif dan 5,8% terhadap kinerja pelabuhan, dan efisiensi biaya operasional memiliki kontribusi sebesar 37,9% terhadap perspektif dan 3,6% terhadap kinerja pelabuhan.

KPI pada perspektif pelanggan, yaitu bertambahnya jumlah pelanggan memiliki kontribusi sebesar 54,5% terhadap perspektif dan 28,1% terhadap kinerja pelabuhan, persentasi pelanggan puas memiliki kontribusi sebesar 11% terhadap perspektif dan 5,6% terhadap kinerja pelabuhan, dan respon *stakeholders* memiliki kontribusi sebesar 34,5% terhadap perspektif dan 17,8% terhadap kinerja pelabuhan.

KPI pada perspektif proses bisnis internal, yaitu standar operasional pelabuhan memiliki kontribusi sebesar 23,1% terhadap perspektif dan 3,7% terhadap kinerja pelabuhan, persentasi peningkatan

pemeliharaan dan kesiapan fasilitas memiliki kontribusi sebesar 56,1% terhadap perspektif dan 9,1% terhadap kinerja pelabuhan, dan inovasi layanan memiliki kontribusi sebesar 20,8% terhadap perspektif dan 3,5% terhadap kinerja pelabuhan.

KPI pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu jumlah pelayanan permintaan pendidikan dan pelatihan memiliki kontribusi sebesar 67,5% terhadap perspektif dan 15,5% terhadap kinerja pelabuhan, persentasi karyawan puas dalam bekerja memiliki kontribusi sebesar 11,9% terhadap perspektif dan 2,7% terhadap kinerja pelabuhan, dan persentasi *customer* dan pelaku bisnis puas memiliki kontribusi sebesar 20,6% terhadap perspektif dan 4,7% terhadap kinerja pelabuhan.

#### E. Implementasi Simulasi Rancangan BSC

Penelitian yang diawali dengan menjabarkan visi dan misi pelabuhan, kemudian dilanjutkan dengan penentuan sasaran strategis, KPI, target dan inisiatif strategi telah membentuk kerangka kerja sistem BSC dengan kontribusi masing-masing perspektif dan KPI terhadap kinerja pelabuhan. Kerangka kerja perlu diimplementasikan melalui pengukuran kinerja untuk mengetahui kemampuan penerapan dari masing-masing KPI dimaksud. Pengukuran kinerja dilakukan untuk mengetahui capaian kinerja pelabuhan. Pengukuran kinerja dilakukan dengan kinerja aktual dari setiap KPI dibandingkan dengan target.

## F. Penentuan Skor KPI

Dalam perancangan sistem pengukuran kinerja operasional SFT yang dioperasikan oleh PT Indodharma Corpora haruslah jelas dan terperinci untuk memudahkan pelaksanaan pengukuran. Pada setiap nilai ukuran kinerja tentunya memiliki satuan yang berbeda, maka diperlukan suatu metode untuk menyeragamkan nilai-nilai ukuran kinerja tersebut. Untuk itulah digunakanlah metode *objective matrix* (OMAX) yang mempunyai kemampuan dalam menormalisasi unit-unit atau satuan pengukuran berbeda yang berasal dari berbagai pengukuran.

Tahapan penggunaan OMAX untuk perancangan pengukuran kinerja pelabuhan penyeberangan di PT Indodharma Corpora, yaitu:

### 1. Penilaian kinerja untuk tiap-tiap perspektif.

*Performance* pencapaian adalah kinerja tiap-tiap *key performance indicators* (KPI) yang dicapai perusahaan pada periode pengukuran.

### 2. Penentuan skor 0, skor 3, skor 10

Dalam *objective matrix* ada 3 level, skor penilaian yang merupakan titik-titik utamanya, yaitu:

- Skor 0, merupakan nilai kinerja yang terburuk yang terjadi selama periode waktu tertentu (kinerja terendah).

- Skor 3, merupakan nilai kinerja rata-rata yang dihitung dari tahun tertentu (kinerja rata-rata)

- Skor 10, merupakan nilai kinerja realistik yang diharapkan dapat tercapai pada tahun-tahun mendatang (target realistik).

Perhitungan skor indikator kinerja dari masing-masing ukuran kinerja kemudian disusun dalam sebuah tabel dan selengkapnya dapat dilihat pada tabel 5.

## G. Simulasi rancangan BSC

Pengukuran kinerja pelabuhan dilakukan dengan menggunakan data dan informasi capaian kinerja tahun 2012 dan 2013 serta target tahun 2013, dengan demikian pengukuran kinerja dimaksud bersifat simulasi namun dapat menggambarkan kinerja pelabuhan pada tahun 2013. Simulasi pengukuran kinerja pelabuhan seperti yang dapat dilihat pada tabel 5.

Setelah diketahui indeks kinerja dari setiap KPI, pelabuhan perlu mengetahui capaian kinerja pelabuhan secara keseluruhan sebagaimana telah dijelaskan, diketahui dari penjumlahan seluruh skor terbobot setiap indikator akan menghasilkan total skor sebesar 3,636 dengan kategori baik, dengan demikian maka capaian kinerja pelabuhan secara keseluruhan adalah kategori baik.

**Tabel 5.** Simulasi Pengukuran Kinerja

No	Perspektif	Indikator Kinerja Ukuran Kinerja	Satuan	Bebot	Target	Score Skala Pencapaian										Score Kinerja	Kategori	Nilai (Bobot x Skor)	
						0	1	2	3	4	5	6	7	8	9				10
1	Keuangan	Tingkat Pendapatan	%/Tahun	0,038	90,49	80,09	83,56	87,02	90,49	91,85	93,21	94,57	95,92	97,28	98,64	100	3	Baik	0,174
		Biaya Operasional	%/Tahun	0,036	15	27,70	24,03	20,37	16,70	18,81	20,93	23,04	25,16	27,27	29,39	31,50	2	Sedang	0,072
<b>Index Kinerja Perspektif Keuangan</b>																	<b>0,246</b>		
2	Pelanggan	Jumlah Pelanggan	%/Tahun	0,281	73,97	70,01	71,33	72,65	73,97	77,49	81,41	85,13	88,84	92,56	96,28	100	3	Baik	0,843
		Kepuasan Pelanggan/Customer	% puas	0,056	80	7,93	17,13	26,33	35,53	44,74	53,95	63,16	72,37	81,58	90,79	100	8	Sangat Baik	0,448
		Cita Pelabuhan	%	0,178	80	0	6,077	12,15	18,23	29,91	41,59	53,27	64,96	76,64	88,32	100	7	Sangat Baik	1,246
<b>Index Kinerja Perspektif Pelanggan</b>																	<b>2,537</b>		
3	Bisnis Internal	Standar Operasional Pelabuhan	Merit	0,037	40	60	53,33	46,67	40	38,57	37,14	35,71	34,29	32,86	31,43	30	3	Baik	0,111
		Kesiapan Fasilitas	%	0,091	80	45,74	61,52	77,3	93,08	94,07	95,06	96,05	97,03	98,02	99,01	100	4	Sangat Baik	0,364
		Inovasi Layanan	Inovasi/tahun	0,034	2	0	0,667	1,333	2	2,286	2,571	2,857	3,143	3,429	3,714	4	3	Baik	0,102
<b>Index Kinerja Perspektif Bisnis Internal</b>																	<b>0,577</b>		
4	Pembelajaran & Pertumbuhan	Kompetensi SLM	Orang/tahun	0,155	1	1	1,333	1,667	2	2,286	2,571	2,857	3,143	3,429	3,714	4	0	Buruk	-
		Kepuasan Kinerja Karyawan	%	0,027	80	2,21	13,55	24,9	36,24	45,35	54,46	63,57	72,67	81,78	90,89	100	5	Sangat Baik	0,135
		Sistem Informasi	%	0,047	80	30	46,67	63,33	80	81,43	82,86	84,29	85,71	87,14	88,57	90	3	Baik	0,141
<b>Index Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan</b>																	<b>0,276</b>		
<b>Index Kinerja Total</b>																	<b>Baik</b>	<b>3,636</b>	

Sumber: Data Olahan

## H. Evaluasi dan perbandingan hasil pengukuran kinerja.

Hasil evaluasi dan perbandingan adalah sebagai berikut:

1. Indikator kinerja yang digunakan dalam SK DJPL indikator kinerja teknis kepelabuhanan saja, tidak memperhatikan indikator non teknis kepelabuhanan sebagai pemicu kinerja pelabuhan. Indikator kinerja dalam BSC telah memperhatikan indikator kinerja pemicu kinerja pelabuhan yaitu: (1) tingkat kepuasan pelanggan; (2) tingkat kepuasan pelaku bisnis; (3) tingkat kepuasan karyawan; (4) jumlah permintaan pendidikan dan pelatihan karyawan; dan (5) penggunaan sistem informasi. Kesemua indikator non teknis tersebut memerlukan suatu survai dari masing-masing indikator untuk menghitung indikator kinerja, tabel 5 Simulasi pengukuran kinerja
2. Target kinerja yang digunakan adalah target kinerja yang sesuai dengan *business plan* perusahaan (keuangan dan pelanggan) yang telah disetujui oleh para pemegang saham perusahaan. Hal ini menyebabkan pencapaian visi, misi SFT menjadi sangat tergantung kepada kemampuan dana dari perusahaan itu sendiri. Target kinerja dalam BSC merupakan akumulasi dari kondisi pelabuhan yang sebenarnya untuk pencapaian sasaran strategis SFT dalam perspektif.
3. Penanggung jawab kinerja dalam SK DJPL adalah pelaksana program kegiatannya dapat berada pada Unit Penyelenggara Teknis (UPT) pelabuhan. Hal tersebut menunjukkan bahwa, pekerjaan beberapa UPT dapat dijalankan oleh seorang penanggung jawab program yang secara struktural berada di bawah Kepala UPT pelabuhan. Penanggung jawab kinerja dalam BSC adalah pada masing-masing unit kerja sesuai dengan indikator kinerja yang ditetapkan, dan dapat diarahkan kepada masing-masing manajer unit kerja tersebut yang ada di bawah tanggung jawab *General Manager* SFT.
4. Capaian kinerja dalam SK DJPL secara keseluruhan tidak dapat menjelaskan sebab akibatnya atau merupakan penjelasan asumsi yang dibuat. Sedangkan capaian kinerja dalam

BSC dapat dijelaskan sebab akibatnya melalui hipotesis yang dibuat sebelumnya dalam perumusan peta strategi.

Pelaksanaan simulasi tersebut melalui beberapa tahapan. Tahap pertama adalah perancangan indikator yang memakan waktu 2 bulan pertama. Tahap kedua adalah tahap pra penilaian yang terjadi pada bulan ketiga untuk menentukan tim penilai. Tahap ketiga adalah penilaian yang terjadi pada bulan keempat sampai ketujuh. Tahap ..... *monitoring* dan *evaluation*. *Monitoring* terjadi pada bulan kelima sampai ketujuh, sedangkan evaluasi terjadi sesudah penilaian dan pengawasan berlangsung, yaitu pada bulan kedelapan sampai kesepuluh. Tahap terakhir adalah tahap pelaporan yang terjadi pada bulan kesebelas dan dua belas.

## I. Implikasi manajerial

Penerapan kerangka kerja dimaksud secara spesifik memberikan implikasi manajerial bagi SFT melalui indikator yang telah ditetapkan, yaitu:

1. KPI pada prespektif keuangan
  - a. Tingkat pendapatan memberikan implikasi manajerial pada SFT yaitu: memaksimalkan sumber peningkatan pendapatan.
  - b. Efisiensi biaya operasional memberikan implikasi manajerial pada SFT yaitu: pelaksanaan pengawasan yang ketat dari setiap kegiatan.
2. KPI pada prespektif pelanggan
  - a. Jumlah pelanggan memberikan implikasi manajerial pada SFT yaitu: peningkatan jumlah pelanggan melalui penetapan harga yang kompetitif.
  - b. Kepuasan pelanggan memberikan implikasi manajerial pada SFT yaitu: peningkatan kepuasan pelanggan. Tingkat kepuasan pelanggan dapat diketahui melalui survei tingkat kepuasan pelanggan.
  - c. Citra pelabuhan memberikan implikasi manajerial pada SFT yaitu: peningkatan kepuasan pelaku bisnis. Tingkat kepuasan pelaku bisnis dapat diketahui melalui survei tingkat kepuasan pelaku bisnis.

3. KPI pada prespektif proses bisnis internal
  - a. Standar operasional pelabuhan memberikan implikasi manajerial pada SFT yaitu: percepatan layanan loket dan pemeriksaan bagasi dengan menggunakan *metal detector* sebagai penunjang kinerja operasional.
  - b. Kesiapan fasilitas memberikan implikasi manajerial pada SFT yaitu: jumlah fasilitas utama dan fasilitas penunjang pelabuhan yang terawat agar biaya perawatan yang mungkin dapat muncul dapat ditekan.
  - c. Inovasi layanan memberikan implikasi manajerial pada SFT yaitu: jumlah layanan inovasi yang dihasilkan setiap tahunnya. Upaya untuk meningkatkan pelayanan terhadap pelanggan.
4. KPI pada prespektif pertumbuhan dan pembelajaran
  - a. Kompetensi SDM memberikan implikasi manajerial pada SFT yaitu: identifikasi tingkat kompetensi karyawan.
  - b. Kepuasan kerja karyawan memberikan implikasi manajerial pada SFT yaitu: pemenuhan dimensi kepuasan dan harapan karyawan. Tingkat kepuasan dan harapan karyawan dapat diketahui melalui survei kepuasan kerja karyawan.
  - c. Sistem informasi memberikan implikasi manajerial pada SFT yaitu: mempersiapkan sumberdaya teknologi dan manusia dalam penerapan sistem informasi.

Berdasarkan simulasi pengukuran kinerja, KPI yang memiliki kategori buruk dan sedang yang perlu mendapatkan perhatian untuk peningkatannya melalui implikasi manajerial setiap indikator KPI seperti telah disebutkan di atas: (1) efisiensi biaya operasional; dan (2) kompetensi SDM. KPI yang memiliki kategori baik dan sangat baik harus dipertahankan melalui implikasi manajerial.

## KESIMPULAN

Penjabaran komponen-komponen visi dan misi SFT ke dalam empat perspektif BSC menghasilkan komponen strategis yang memiliki keterkaitan antara komponen yang satu dengan yang lain.

Redefinisi visi pelabuhan, melahirkan sebelas sasaran strategis dengan ukuran kerjanya, dan inisiatif strategi. Sasaran strategis ini memiliki masing-masing satu KPI yang akan digunakan untuk mengukur kinerja SFT, serta masing-masing KPI juga memiliki target dan inisiatif strategi. Hasil pembobotan indikator kinerja menggunakan teknik AHP menunjukkan bahwa PT Indodharma Corpora lebih memprioritaskan pada pelayanan pelanggan.

Hasil simulasi pengukuran kinerja diketahui bahwa kerangka kerja yang dirancang dengan BSC dapat diimplementasikan dengan hasil bahwa setiap indikator kinerja dapat diukur guna mencapai sasaran strategis.

## SARAN

Sekupang Ferry Terminal (SFT) perlu melakukan evaluasi terhadap sasaran strategis yang telah ditetapkan, minimal setiap tahun (periodik), untuk menyesuaikan penetapan target pelabuhan dan komponen kerangka kerja yang sudah tidak relevan sesuai dengan perkembangan kondisi lingkungan politik, sosial, ekonomi dan teknologi.

Inisiatif strategis yang telah ditentukan untuk memicu pencapaian sasaran strategis perusahaan, perlu dijabarkan lebih lanjut ke dalam program dan anggaran pelabuhan, sehingga visi dan misi yang telah ditetapkan dapat diimplementasikan, lebih memperjelas pelaksanaan tupoksi pelabuhan.

Rancangan BSC yang telah disusun dalam penelitian ini perlu diterapkan oleh SFT untuk mengukur kemampuan pelabuhan dan sejauh mana manfaatnya bagi peningkatan kinerja pelabuhan.

## UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada: dosen pembimbing, orang tua, Kepala BPSDM Perhubungan, Kepala Kantor Perwakilan BP Batam di Jakarta, Kepala Kantor PT Indodharma Corpora, dan semua pihak yang terkait dalam penulisan ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- Asfar AMI. 2009. *Studi pengukuran kinerja PT.Pelindo IV dengan pendekatan konsep balanced scorecard [tesis]*. Bandung (ID): Institut Teknologi Bandung.
- Firdaus AK. 2012. *Tingkat kepuasan pengguna jasa dalam pelayanan studi kasus PT ASDP Indonesia Ferry di Pelabuhan Merak Banten [skripsi]*. Banten (ID): Universitas Sultan Ageng Tirtayasa.
- Handayani N. 2006. *Perancangan alat pengukuran kinerja PT. Primmisima dengan metode balanced scorecard [skripsi]*. Surakarta (ID): Universitas Sebelas Maret.
- Irawati R. 2012. *Analisis swot pelabuhan ferry Sekupang Batam*. Administrasi bisnis terapan Politeknik Negeri Batam. 1(1): 1-15.
- Kaplan RS, Norton DP. 2004. *Strategi map: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan RS, Norton DP. 1996. *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kramadibrata S. 2002. *Perencanaan pelabuhan*. Bandung (ID): Institut Teknologi Bandung.
- Oktavia DS. 2013. *Perancangan Balanced Scorecard untuk pengembangan strategi di Seameo Biotrop [tesis]*. Bogor (ID): Institut Pertanian Bogor.
- Saaty TL. 1990. *How to make a decision: The analytic hierarchy process*. European journal of operation research. 48(1): 9-26.
- Saaty TL. 2008. *Decesion making with the analytic hierarchy process*. International journal of service science. 1(1): 83-98.
- Saaty TL. 2008a. *The analytic hierarchy and analytic network measurement processes: Applications to decisions under risk*. European journal of pure and applied mathematics. 1(1): 122-196.
- Sitompul HS. 2010. *Evaluasi kinerja denagn metode balanced scorecard pada Rumah Sakit Pelabuhan Jakarta [skripsi]*. Bogor (ID): Institut Pertanian Bogor.
- Suhendi. 2012. *Perancangan sistem pengukuran kinerja MB-IPB dengan metode balanced scorecard [tesis]*. Bogor (ID): Institut Pertanian Bogor.
- Sujana IM. 2013. *Perancangan pengukuran kinerja pelabuhan penyeberangan dengan pendekatan balanced scorecard PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) cabang Surabaya [tesis]*. Bandung (ID): Institut Teknologi Bandung.
- Sukmawati A. 2011. *Model penciptaan pengetahuan untuk meningkatkan keunggulan bersaing koperasi susu di Indonesia [disertasi]*. Bogor (ID): Institut Pertanian Bogor.
- Syahroni B. 2012. *Analisa SWOT dan penyusunan strategi pemasaran,pelabuhan, studi kasus pelabuhan feri Internasional Sekupang [tesis]*. Jakarta (ID): Universitas Terbuka.
- Titisari MA. 2010. *Perancangan sistem pengukuran kinerja pada PDAM Lumajang dengan pendekatan balanced scorecard [tesis]*. Surabaya (ID). Universitas Kartini (Unkar) Surabaya.
- Wantara P, Irawati SA. 2009. *Analisis kualitas pelayanan dan kepuasan penumpang kapal ferry pasca pembangunan Jembatan Suramadu*. Jurnal studi manajemen. 3(2): 29-40.
- Witri PA. 2009. *Perencanaan strategis meningkatkan sinergi kinerja PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) dengan kantor cabangnya menggunakan peta stategi dan arsitektur enterprise [tesis]*. Surabaya (ID): Institut Teknologi Sepuluh Nopember.
- Wiweko H. 2008. *Manajemen strategik*. Jakarta (ID): Pusat Pengembangan Bahan Ajar Universitas Mercu Buana.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 61 Tahun 2009 tentang *Kepelabuhananan*.

Peraturan Menteri Perhubungan Republik Indonesia Nomor PM. 26 Tahun 2012 tentang *Penyelenggaraan Angkutan Penyeberangan*.

Keputusan Menteri Perhubungan Nomor: KM.52 Tahun 2004 tentang *Penyelenggaraan Pelabuhan Penyeberangan*.

Keputusan Direktur Jenderal Perhubungan Laut Nomor UM 002/38/18/DJPL 2011 tentang *Standar Kinerja Pelayanan Operasional Pelabuhan Direktorat Jenderal Perhubungan Laut*.

Undang-undang Nomor 17 Tahun 2008 tentang *Pelayaran*.