

USULAN RANCANGAN KEY PERFORMANCE INDICATORS MENGGUNAKAN PENDEKATAN PERSPEKTIF BALANCED SCORECARD PADA PT. PELAYARAN HUB MARITIM INDONESIA

Gayuh Mukti Rahmatullah
Amak Mohamad Yaqoub

Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga

Abstract

Indonesia is the largest archipelago in the world which of course, has many ports as a place reliance ship. Ports in Indonesia is always crowded by various ship activities. Such vessels require fossil fuels as the material preparation to continue the journey. This has become a business opportunity for PT. Pelayaran Hub Maritim Indonesia as a company engaged in fuel distribution. The operational activities of PT. Pelayaran Hub Maritim Indonesia has made performance measurement yet of the financial aspects only. Therefore, this study aims to design a performance measurement system for companies based on four perspectives of the balanced scorecard is a financial perspective, a marketing perspective, internal business process perspective and learning and growth perspective. This study uses a qualitative method research approach to the type of research in the form of action research case study, the data used is primary data. Data from this study obtained by interviewing the informant is determined based on the balanced scorecard perspectives. Results of this research is a performance measurement system and the weighting of each of the key performance indicators with paired comparison method to get the level of importance of each strategic objective.

Keywords: performance measurement, strategy map, balanced scorecard, key performance indicators, paired comparison.

Pendahuluan

Diera pemerintahan baru di bawah pimpinan Presiden Joko Widodo dan Wakil Presiden Jusuf Kalla, perekonomian Indonesia akan berporos pada industri maritim. Hal ini disebabkan karena menurut Presiden Joko Widodo dalam pidato KTT ASEAN, laut akan semakin penting artinya bagi masa depan ASEAN. Jalur laut yang menghubungkan dua samudera strategis yakni Samudera Hindia dan Samudera Pasifik merupakan jalur penting bagi lalu lintas perdagangan dunia.

Indonesia merupakan negara kepulauan terbesar di dunia yang tentunya, memiliki banyak pelabuhan sebagai tempat bersandarnya kapal. Pelabuhan-pelabuhan di Indonesia selalu ramai oleh berbagai aktivitas kapal. Kapal-kapal tersebut membutuhkan bahan bakar minyak sebagai bahan persiapan untuk melanjutkan perjalanan. Hal ini menjadi peluang bisnis bagi PT. Pelayaran Hub Maritim Indonesia sebagai perusahaan yang bergerak di bidang distribusi bahan bakar minyak. Dewasa ini persaingan bisnis di bidang distribusi minyak tersebut mulai berkembang dengan pesat. Banyak perusahaan yang mulai merintis di bidang usaha tersebut. Hal ini didukung oleh Undang-undang Migas Nomor 22 Tahun 2001 Pasal 12 ayat (3) yang menyatakan bahwa "Menteri menetapkan Badan Usaha atau Bentuk Usaha Tetap yang diberi wewenang melakukan kegiatan usaha Eksplorasi dan Eksploitasi pada Wilayah Kerja sebagaimana dimaksud dalam ayat (2)". Undang-undang tersebut mendorong adanya swastanisasi di bidang usaha hilir migas seperti: niaga Bahan Bakar Minyak (BBM), penyimpanan, pengolahan, dan transportasi BBM.

Dalam hal ini PT. Pelayaran Hub Maritim Indonesia dirasa perlu untuk merancang strategi baru untuk mengatasi tingkat persaingan yang semakin tinggi. Menurut Kaplan dan Norton (1996) Jika perusahaan ingin

Gayuh Mukti Rahmatullah Amak Mohamad Yaqoub

terus maju dan berhasil dalam dunia kompetisi, maka perusahaan tersebut harus menggunakan sistem pengukuran kinerja dan manajemen yang diambil dari strategi dan kemampuan perusahaan itu sendiri.

Selama 16 tahun berdiri, PT. Pelayaran Hub Maritim Indonesia telah melakukan pengukuran kinerja hanya berdasarkan pada kondisi keuangan saja. Menurut Halim *et al* (2000) Sistem pengukuran kinerja yang baik adalah sistem pengukuran yang tidak hanya mempertimbangkan dari sektor keuangan saja melainkan dari ukuran-ukuran dari sektor non-keuangan juga. Oleh karenanya perusahaan perlu merancang sistem pengukuran kinerja baru yang dapat mencakup seluruh aspek yang ada di dalam perusahaan. Dalam hal ini, sistem pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* dapat mewakili sebuah sistem yang baik untuk mengukur kinerja perusahaan karena *Balanced Scorecard* memberikan kerangka kerja yang dapat mencakup semua aspek dalam organisasi.

Berdasarkan penjelasan di atas penulis kemudian merumuskan beberapa rumusan masalah yaitu (1) Bagaimana perancangan sistem pengukuran kinerja pada PT. Pelayaran Hub Maritim Indonesia menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*? (2) Bagaimana rancangan *Key Performance Indicators* PT. Pelayaran Hub Maritim Indonesia dengan menggunakan pendekatan perspektif *Balanced Scorecard*? dan (3) Bagaimana pembobotan kepentingan *Sasaran Strategi* PT. Pelayaran Hub Maritim Indonesia menggunakan metode *Paired Comparison*?. Penelitian ini bertujuan untuk membuat rancangan sistem pengukuran kinerja, *Key Performance Indicators* dan juga memberi pembobotan setiap sasaran strategi pada PT. Pelayaran Hub Maritim Indonesia.

Balanced Scorecard

Kaplan dan Norton (1996) mendefinisikan *Balanced Scorecard* sebagai suatu set alat pengukuran dan manajemen sistem yang menampilkan kinerja suatu unit bisnis melalui empat perspektif: (1) keuangan, (2) pelanggan, (3) internal bisnis proses (4) pembelajaran dan pertumbuhan. Menurut Vincent Gaspersz (2005) *Balanced Scorecard* merupakan sistem manajemen bagi perusahaan untuk berinvestasi dalam jangka panjang yang mencakup empat aspek yaitu: pelanggan (*customer*), pembelajaran dan pertumbuhan karyawan, manajemen (*learning and growth*), proses bisnis internal (*sistem*), demi memperoleh hasil-hasil finansial yang memungkinkan perkembangan organisasi bisnis daripada sekedar mengelola *bottom line* untuk memacu hasil-hasil jangka pendek.

Pada perspektif keuangan, menurut Vincent Gaspersz (2005) Untuk membangun suatu *Balanced Scorecard*, unit-unit bisnis harus dikaitkan dengan tujuan finansial yang berkaitan dengan strategi perusahaan. Tujuan finansial dapat memproyeksikan ukuran-ukuran *scorecard* dari perspektif yang lainnya dalam *Balanced Scorecard*. Setiap ukuran dalam *scorecard* menjadi bagian dari hubungan sebab akibat yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja keuangan. Dalam hal ini, sasaran ukuran dari kinerja keuangan itu sendiri biasanya berkaitan dengan rasio profitabilitas perusahaan misalnya: *Return On Asset (ROA)* , *Return On Investment (ROI)*, dan *Net Profit Margin (NPM)*.

Pada perspektif pelanggan perusahaan perlu membuat sasaran dan ukuran untuk mengukur target pasarnya. Menurut Kaplan dan Norton (1996), ukuran tersebut terbagi menjadi dua kelompok yaitu: (1) *Core Measurement Group*. Pada umumnya kelompok pengukuran ini sama pada setiap organisasi, komponen dari kelompok pengukuran ini meliputi, *Market share*, *Customer acquisition*, *Customer retention*, *Customer satisfaction* dan *Customer Profitability*. (2) *Customer Value Proposition* kelompok pengukuran ini menunjukkan atribut yang menyalurkan persediaan produk atau jasa perusahaan guna menciptakan loyalitas dan

kepuasan konsumen pada segmen pasar yang ditargetkan. Proporsi nilai dari pengukuran ini meliputi: *Product / Service attribute, Customer Relationship dan Image and Reputation*.

Perspektif internal proses bisnis adalah serangkaian aktivitas yang ada dalam organisasi untuk menciptakan kualitas produk/jasa dalam rangka memenuhi harapan pelanggan (Moeheriono, 2012). Sehingga keunggulan produk atau jasa menjadi fokus utama bagi perusahaan untuk menciptakan tingkat kepuasan bagi pelanggan maupun para pemegang saham. Dalam hal ini perusahaan berfokus pada tiga proses bisnis utama yaitu (Gaspersz, 2005): (1) Proses Inovasi yang mengidentifikasi kebutuhan pelanggan masa kini dan masa mendatang serta mengembangkan solusi baru untuk kebutuhan pelanggan tersebut. Proses ini dapat dilakukan melalui riset pasar untuk mengidentifikasi ukuran pasar dan preferensi atau kebutuhan pelanggan secara spesifik. (2) Proses Operasional yang mengidentifikasi sumber-sumber pemborosan dalam proses operasional serta mengembangkan solusi masalah yang terdapat dalam operasional demi meningkatkan efisiensi produksi, meningkatkan kualitas produk dan proses, memperpendek cycle time sehingga meningkatkan penyerahan produk berkualitas tepat waktu. Proses operasional dapat ditingkatkan melalui pengendalian kualitas pada setiap sub-proses kritis dalam proses situ dengan menggunakan process flowchart. (3) Proses pelayanan adalah proses yang berkaitan dengan pelayanan pelanggan, seperti: pelayanan purna jual, personal touch, dan melakukan tindak lanjut secara proaktif.

Menurut Moeheriono (2012) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggambarkan kemampuan organisasi untuk melakukan perbaikan dan perubahan dengan memanfaatkan sumber daya internal organisasi. Menurut Kaplan dan Norton (1996), dalam Balanced Scorecard pada organisasi jasa dan manufaktur terdapat tiga kategori prinsip pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan: (1) *Employee Capabilities* yang memiliki kelompok inti pengukuran karyawan meliputi: *Employee Satisfaction, Employee Retention dan Employee Productivity*. (2) *Information System Capabilities* yang digunakan untuk menciptakan karyawan yang efektif dan siap untuk menghadapi lingkungan bisnis yang penuh dengan persaingan. (3) *Motivation, Empowerment, and Alignment* yang diartikan sebagai dorongan kepada karyawan agar loyal terhadap organisasinya. Kategori ini juga membahas tentang memberikan kebebasan berpendapat kepada karyawan serta memberikan *reward* atas kinerja baik yang telah dilakukan oleh karyawan.

Strategy Map

Strategy Map merupakan suatu dashboard yang memetakan sasaran strategis organisasi dalam suatu kerangka hubungan sebab akibat yang menggambarkan perjalanan strategi organisasi (Moeheriono, 2012). Moeheriono (2012) juga menyebutkan bahwa tujuan membuat strategy map untuk memudahkan organisasi untuk mengkomunikasikan keseluruhan strateginya kepada seluruh anggota organisasi yang terlibat dalam rangka pemahaman suksesnya pencapaian tujuan organisasi.

Key Performance Indicators

Key Performance Indicators (KPI) adalah ukuran atau indikator yang akan memberikan informasi sejauh mana keberhasilan untuk mewujudkan informasi dibandingkan dengan sasaran strategis yang telah ditetapkan (Moeheriono, 2012). Untuk merumuskan KPI sebaiknya dapat memenuhi beberapa kriteria yang sesuai dengan prinsip SMART-C berikut (Moeheriono, 2012): (1) *Specific* (khas), yaitu KPI harus mampu menyatakan sesuatu yang khas atau unik mudah dan diinterpretasikan dalam menilai suatu unit kerja. (2) *Measurable* (terukur), yaitu KPI yang dirancang harus dapat diukur dengan jelas baik kuantitatif maupun kualitatif dan memiliki

**Gayuh Mukti Rahmatullah
Amak Mohamad Yaqoub**

satuan pengukuran serta jelas pula cara pengukurannya. (3) *Achievable* (dapat dicapai), yaitu KPI yang dipilih harus dapat dicapai oleh penanggung jawab dan bermanfaat atau unit in charge. (4) *Relevant*, yaitu KPI yang dipilih dan ditetapkan harus relevan sesuai dengan visi dan misi serta tujuan strategis organisasi dan dapat menggambarkan hubungan sebab akibat di antara indikator lainnya. (5) *Time-Bounded* (ada batas waktu), yaitu KPI dipilih harus memiliki batas waktu pencapaian atau tepat waktu ketika dibuat laporan. (6) *Continuously* (kontinu), yaitu KPI yang dibangun harus dapat strategi menyesuaikan dengan perkembangan dan perubahan strategi organisasi dan lingkup program yang dibuat. Moeheriono (2012) juga menjelaskan bahwa pembuatan KPI dapat dibedakan menjadi: (1) *KPI lagging* adalah KPI yang bersifat output/outcome atau yang mengukur hasil kinerja, pada umumnya KPI tersebut di luar kendali unit organisasi yang bersangkutan. (2) *KPI leading* adalah KPI yang bersifat proses, yang mendorong pencapaian lagging. Umumnya KPI leading berada di bawah kendali unit organisasi.

Paired Comparison

Paired Comparison digunakan untuk menentukan bobot setiap indikator pada keempat perspektif Balanced Scorecard berdasarkan tingkat kepentingan atau pengaruhnya terhadap perusahaan (Kinnear dan Taylor, 1996). Metode ini menunjukkan nilai perbandingan antar indikator (horizontal/vertikal) dalam skala 1, 2, 3, 4, atau 5 Dengan asumsi: (a) Jika perbandingan indikator A terhadap B = 5, maka perbandingan indikator B terhadap A = 1, yaitu indikator A sangat penting daripada indikator B atau indikator B tidak penting daripada A. (b) Jika perbandingan indikator A terhadap B = 4, maka perbandingan indikator B terhadap A = , yaitu indikator lebih penting daripada indikator B atau indikator B kurang penting daripada A. (c) Jika perbandingan indikator A terhadap B = 3, maka perbandingan indikator B terhadap A = 3, yaitu indikator A dan B sama penting.

**Tabel 1
Tabel Metode Paired Comparison**

Indikator	A	B	C	Total
A		5	3	
B	1		2	
C	3	4		
Total				

Sumber: Kinnear, Taylor. 1996. *Marketing Reaserch, an Applied method*.

Mc Graw – Hill. USA.

METODE SELEKSI DAN PENGUMPULAN DATA

Penelitian ini merupakan penelitian tindakan dengan observasi sebagai teknik pengambilan data di PT. Pelayaran Hub Maritim Indonesia, yang hasilnya merupakan data primer holistik dan berorientasi pada kasus, memusatkan diri pada proses, terbuka dan fleksibel tanpa kerangka pikir konseptual yang apriori, menggunakan metode jamak untuk triangulasi, mengkode data ke kategori yang berasal dari analisis isi, pengamat bersifat humanistik dan yang diamati memiliki rapor yang baik, bersifat induktif dalam analisis data

(Fidel,1993). Metode ini melibatkan penggunaan berbagai bahan dari study empiric, case study, pengalaman personal, hasil wawancara, observasi, sejarah, dan visual describe yang menggambarkan momen rutin dan masalah yang timbul serta makna yang terkandung dalam kehidupan nyata (Denzin and Lincoln, 1994).

Jenis penelitian ini merupakan action research atau penelitian tindakan. Penelitian tindakan adalah penelitian yang menekankan pada kegiatan (tindakan) dengan mengujicobakan suatu ide ke dalam praktek atau situasi nyata dalam skala mikro yang diharapkan kegiatan tersebut mampu memperbaiki, meningkatkan kualitas, dan melakukan perbaikan sosial (Zuriah, 2003)

Jenis pendekatan kualitatif dari penelitian ini adalah dengan menggunakan metode studi kasus. Menurut Yin (2011) studi kasus adalah suatu inkuiri empiris yang menyelidiki fenomena di dalam konteks kehidupan nyata, bilamana batas-batas antara fenomena dan konteks tidak tampak secara tegas atau jelas dan menggunakan berbagai sumber atau multisumber bukti. Studi kasus memungkinkan peneliti untuk mempertahankan karakteristik holistik dan bermakna dari peristiwa-peristiwa kehidupan nyata seperti siklus kehidupan seseorang, proses-proses organisasional dan manajerial, perubahan lingkungan sosial, hubungan-hubungan internasional, dan kematangan industri-industri.

Hasil dan Pembahasan

Dari hasil identifikasi visi dan misi perusahaan serta hasil wawancara dengan masing-masing divisi di PT. Pelayaran Hub Maritim Indonesia dapat dihasilkan beberapa sasaran strategis perusahaan berdasarkan empat perspektif *Balanced Scorecard*.

Pada perspektif keuangan, perusahaan menetapkan tiga sasaran strategis yaitu: (1) Peningkatan Profit, karena profit dapat berfungsi untuk menjamin keberlangsungan hidup perusahaan. Ukuran strategis peningkatan profit adalah peningkatan pendapatan perusahaan yang dapat dipicu oleh peningkatan penjualan jasa. Inisiatif yang dilakukan oleh perusahaan dalam upaya meningkatkan profit yaitu meningkatkan penjualan dengan cara mencari pelanggan baru. Strategi yang diterapkan yaitu melakukan promosi secara intensif. (2) Peningkatan Penjualan, Penjualan merupakan penunjang pertumbuhan perusahaan serta untuk menunjang peningkatan profit perusahaan. Ukuran strategis dari penjualan adalah banyaknya order yang diterima oleh PT. Pelayaran Hub Maritim Indonesia. Strategi yang diterapkan oleh perusahaan ialah berusaha semaksimal mungkin untuk meningkatkan kualitas pelayanan untuk mempertahankan loyalitas pelanggan, serta melakukan penetrasi pasar ke daerah-daerah yang belum dijangkau oleh perusahaan untuk menambah jumlah pelanggan baru. (3) Penurunan biaya operasional. Sebagian besar biaya operasional dari PT. Hub Maritim Indonesia merupakan biaya perawatan armada kapal pengangkut minyak. Dengan menekan biaya perawatan kapal dan pergantian spare part maka otomatis akan menurunkan beban biaya sehingga dapat meningkatkan profit. Strategi yang diterapkan adalah melakukan tindakan antisipasi dengan melakukan pengecekan secara rutin pada seluruh armada kapal.

Pada perspektif pelanggan, perusahaan menetapkan dua sasaran strategis yaitu: (1) Peningkatan kepuasan pelanggan, sasaran ini merupakan prioritas utama bagi perusahaan karena tingkat kepuasan pelanggan dapat mempengaruhi tingkat loyalitas dan tingkat kepercayaan pelanggan kepada perusahaan. Ukuran dari sasaran strategis ini adalah retensi pelanggan. Strategi yang dilakukan perusahaan adalah meningkatkan kualitas pelayanan dan menjalin komunikasi yang baik dengan para pelanggan. (2) Peningkatan Jumlah Pelanggan Baru. Sasaran strategis ini berdampak positif pada jumlah omzet perusahaan. Inisiatif strategi yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan jumlah pelanggan baru yaitu dengan

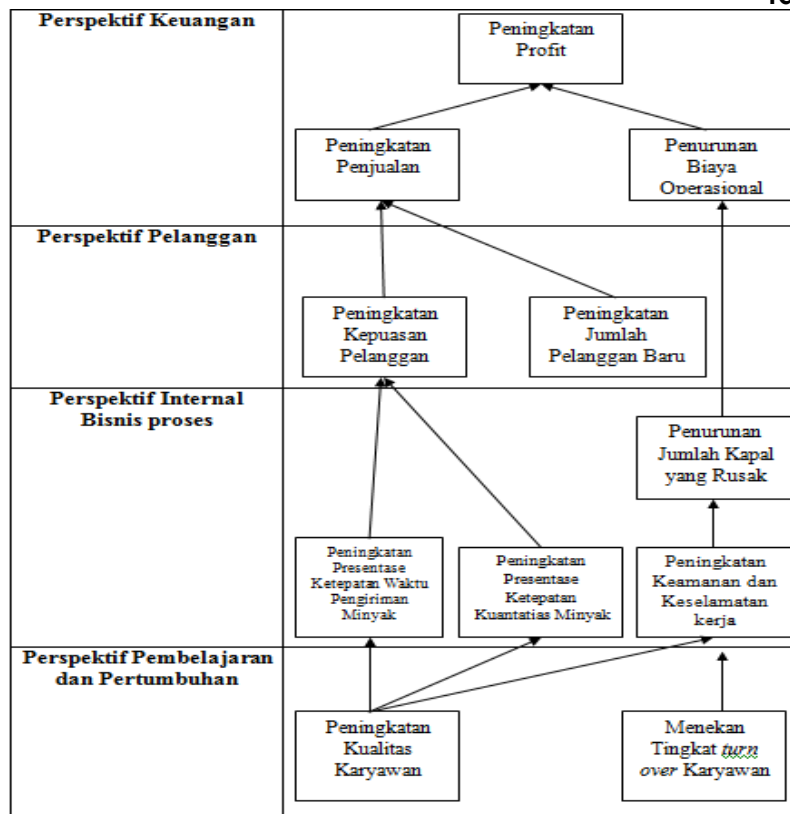
Gayuh Mukti Rahmatullah
Amak Mohamad Yaqoub

memperluas agen dan penetrasi pasar ke wilayah-wilayah yang belum terjangkau oleh perusahaan serta meningkatkan intensitas promosi.

Pada perspektif internal proses bisnis diperoleh empat sasaran strategis yaitu (1) Peningkatan Presentase Ketepatan Waktu Pengiriman Minyak, dalam hal ini perusahaan terus berupaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan bagi pelanggan dengan tepat waktu dalam pendistribusian sesuai dengan jadwal yang disepakati. Strategi yang diterapkan adalah melakukan *scheduling* dan *controlling* terhadap jadwal keberangkatan kapal. (2) Peningkatan presentase ketepatan kuantitas minyak. Perusahaan berusaha melakukan pengawasan terhadap minyak yang akan dikirim agar jumlah kuantitasnya tepat sesuai dengan pesanan pelanggan. Strategi yang dilakukan yaitu menggunakan alat berupa *flow meter* untuk pengisian pengisian minyak ke tangki kapal, selanjutnya melakukan pengawasan dan pengecekan secara rutin selama kapal berlayar hingga sampai ke tempat tujuan. (3) Peningkatan keamanan dan keselamatan kerja. Bagi perusahaan jasa pengiriman minyak menggunakan transportasi laut seperti PT. Pelayaran Hub Maritim Indonesia resiko kecelakaan selama berlayar harus diantisipasi dan ditekan seminimal mungkin, karena dapat menjadi kerugian besar bagi perusahaan. Untuk meningkatkan sasaran strategi tersebut perusahaan melakukan pelatihan mengenai keselamatan kerja bagi karyawan terutama pada anak buah kapal. (4) Penurunan jumlah kapal yang rusak. Sasaran ini dipilih dengan alasan bahwa jika ada kapal yang rusak maka kegiatan operasional dalam pengiriman minyak akan terhambat, hal ini dapat mengakibatkan adanya waktu tunggu untuk pengiriman selanjutnya, sehingga jadwal pengiriman akan tertunda yang dapat berakibat pada penurunan tingkat kepuasan pelanggan. Strategi yang dilakukan adalah melakukan perawatan dan perbaikan secara rutin pada armada kapal dalam beberapa periode tertentu, disamping itu pemilihan spare part dan mesin kapal yang berkualitas baik juga perlu dilakukan agar kapal dapat dioperasikan hingga jangka waktu yang lama.

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ditetapkan dua sasaran strategis yaitu: (1) Peningkatan kualitas karyawan. Sasaran ini bertujuan agar para karyawan terutama anak buah kapal dapat mendalami *job description* nya masing-masing dan meningkatkan kemampuannya dalam memecahkan berbagai macam permasalahan yang akan timbul. Strategi yang dilakukan perusahaan adalah dengan melakukan pelatihan secara rutin berkaitan dengan *job desk* nya masing-masing. (2) Menekan tingkat *turn over* karyawan. Hal ini bertujuan agar perusahaan tidak lagi mengeluarkan anggaran dana untuk perekrutan karyawan baru untuk melengkapi *job desk* yang telah kosong. Strategi yang dilakukan perusahaan adalah memberi surat kontrak selama dua tahun kepada karyawan baru dengan beberapa ketentuan dan sanksi jika dilanggar. Berikut merupakan gambar *Strategy Map* dari sasaran strategis PT. Pelayaran Hub Maritim Indonesia.

Gambar 1
Strategy Map PT. Pelayaran Hub Maritim Indonesia



Berikut adalah penetapan *key performance indicators* pada masing-masing sasaran strategis berdasarkan perspektif *balanced scorecard*.

Tabel 2

Penetapan *Key Performance Indicators* PT. Pelayaran Hub Maritim Indonesia

Perspektif	Key Performance Indicators
Keuangan	1. Presentase Peningkatan Pendapatan 2. Presentase Pertumbuhan Penjualan Jasa 3. Presentase Biaya Perawatan Kapal
Pelanggan	1. Presentase Retensi Pelanggan 2. Jumlah Pelanggan Baru
Internal Bisnis Proses	1. Presentase Waktu Keterlambatan Kapal 2. Presentase Ketepatan Kuantitas Minyak 3. Jumlah Kecelakaan Kerja 4. Jumlah Armada Kapal yang Tidak Dapat Dioperasikan
Pembelajaran dan Pertumbuhan	1. Jumlah Karyawan yang Mengikuti Pelatihan 2. Total <i>turn over</i> Karyawan

Perspektif keuangan: (1) Presentase peningkatan pendapatan diindikasikan oleh total pendapatan dari hasil penjualan jasa. (2) Presentase pertumbuhan penjualan jasa diindikasikan oleh jumlah permintaan dari pelanggan. (3) Presentase biaya perawatan kapal diindikasikan oleh total biaya perbaikan kapal dan pergantian *spare part* kapal. Perspektif Pelanggan: (1) Presentase retensi pelanggan diindikasikan oleh jumlah pelanggan lama dan baru yang tetap menggunakan jasa perusahaan. (2) Jumlah pelanggan baru diindikasikan oleh jumlah pelanggan baru yang telah melakukan transaksi dengan perusahaan. Perspektif internal bisnis proses: (1) Presentase waktu keterlambatan kapal diindikasikan oleh presentase perbandingan antara waktu tiba kapal dengan jadwal tiba nya kapal yang telah direncanakan. (2) Presentase ketepatan

Gayuh Mukti Rahmatullah
Amak Mohamad Yaqoub

kuantitas minyak diindikasikan oleh presentase perbandingan antara kuantitas yang dipesan oleh pelanggan dengan jumlah kuantitas minyak yang telah didistribusikan. (3) Jumlah kecelakaan kerja diukur dari jumlah kejadian kecelakaan dalam satu periode. (4) Jumlah armada kapal yang tidak dapat dioperasikan diukur dari jumlah kapal yang tidak layak untuk dioperasikan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan: (1) Jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan dapat diukur dari banyaknya karyawan yang mengikuti pelatihan yang diadakan oleh PT. Pelayaran Hub Maritim Indonesia dalam kurun waktu satu tahun. (2) Total *turn over* karyawan dapat dilihat dari banyak nya karyawan yang keluar masuk perusahaan dalam jangka waktu satu tahun.

Selanjutnya pemberian bobot kepentingan pada masing-masing perspektif dan sasaran strategi. Pada tahap awal, pembobotan dilakukan pada keempat perspektif *Balanced Scorecard* yaitu keuangan, pemasaran, internal bisnis proses serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dari hasil kuesioner yang telah diberikan kepada masing-masing divisi, perusahaan menetapkan perspektif internal proses bisnis sebagai yang terpenting yaitu dengan bobot sebesar 33%. Diikuti oleh perspektif keuangan dengan bobot sebesar 25%, kemudian perspektif pelanggan dengan bobot 22% dan yang terakhir perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan bobot sebesar 19%. Perusahaan menetapkan bobot kepentingan paling besar pada perspektif internal bisnis proses, karena menurut informan untuk mencapai target dari visi dan misi perusahaan maka PT. Pelayaran Hub Maritim Indonesia perlu meningkatkan kinerja dari sektor kegiatan operasional perusahaan yaitu meningkatkan kualitas pelayanan dengan menjamin pengiriman minyak tepat waktu sesuai dengan apa yang dijadwalkan. Berikut merupakan tabel dari hasil pembobotan masing-masing sasaran strategis.

Tabel 3
Pembobotan Perspektif *Balanced Scorecard* dan Sasaran Strategi

Perspektif	Bobot	Sasaran Strategi	Bobot
Keuangan	25%	Peningkatan Profit	8,33%
		Peningkatan Penjualan Jasa	9,72%
		Penurunan Biaya Operasional	6,84%
Pelanggan	22%	Peningkatan Kepuasan Pelanggan	14,67%
		Peningkatan Jumlah Pelanggan Baru	7,33%
Internal Proses Bisnis	33%	Peningkatan Presentase Ketepatan Waktu Pengiriman Minyak	11%
		Peningkatan Presentase Ketepatan Kuantitas Minyak	11%
		Penurunan Jumlah Kecelakaan Kerja	4,58%
		Penurunan Jumlah Armada Kapal yang Rusak	6,52%
Pembelajaran dan Pertumbuhan	20%	Peningkatan Kualitas Karyawan	13,67%
		Menekan Tingkat <i>turn over</i> Karyawan	6,33%

Tahap selanjutnya adalah perancangan model sistem pengukuran kinerja. Berikut merupakan tabel model sistem pengukuran kinerja PT. Pelayaran Hub Maritim Indonesia.

Tabel 4

Model *Balanced Scorecard* PT. Pelayaran Hub Maritim Indonesia

<i>Key Performance Indicators</i>	Realisasi (a)	Target (b)	Pencapaian Target (a:b)x100%	Bobot (c)	Skor ((a:b)x c)
Perspektif Keuangan					
Peningkatan Pendapatan	N/A	20% periode lalu		8,33%	
Presentase Pertumbuhan Penjualan Jasa	N/A	20% periode lalu		9,72%	
Penurunan Biaya Perawatan Kapal	N/A	20% dari anggaran		6,94%	
Perspektif Pelanggan					
Presentase Retensi Pelanggan	N/A	90%		14,67%	
Jumlah Pelanggan Baru	N/A	5		7,33%	
Perspektif Internal Proses Bisnis					
Presentase Waktu Keterlambatan Kapal	N/A	20 Menit		11%	
Presentase Ketepatan Kuantitas Minyak	N/A	98%		11%	
Jumlah Kecelakaan Kerja	N/A	0		4,58%	
Jumlah Armada Kapal yang Tidak Dapat Beroperasi	N/A	2		6,42%	
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan					
Jumlah Karyawan yang Mengikuti Pelatihan	N/A	300		13,67%	
Total <i>turn over</i> Karyawan	N/A	10% total karyawan		6,33%	
Total Skor <i>Balanced Scorecard</i>					

Simpulan

Dari hasil analisis visi dan misi serta wawancara di perusahaan, diperoleh 11 sasaran strategi yaitu Perspektif keuangan: peningkatan profit, peningkatan penjualan jasa, penurunan biaya operasional. Perspektif pelanggan: peningkatan kepuasan pelanggan dan peningkatan jumlah pelanggan baru. Perspektif internal proses bisnis: peningkatan presentase ketepatan waktu pengiriman minyak, peningkatan presentase ketepatan kuantitas minyak, penurunan jumlah kecelakaan kerja dan penurunan jumlah armada kapal yang rusak. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan: peningkatan kualitas karyawan dan menekan tingkat *turn over* karyawan. Kemudian diperoleh 11 Key Performance Indicators yaitu:

- Perspektif Keuangan: Peningkatan Pendapatan, Presentase Peningkatan Penjualan Jasa, Penurunan Biaya Perawatan Kapal.
- Perspektif Pelanggan: Presentase Retensi Pelanggan dan Jumlah Pelanggan Baru
- Perspektif Internal Proses Bisnis: Peningkatan Presentase Waktu Pengiriman, Peningkatan Presentase Ketepatan Kuantitas Minyak, Jumlah Kecelakaan Kerja dan Jumlah Armada Kapal yang Rusak.
- Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan: Jumlah Karyawan yang Mengikuti Pelatihan dan Total *Turn Over* Karyawan.

Hasil pembobotan menyatakan bahwa masing-masing perspektif memiliki tingkat kepentingan yang sama bagi perusahaan. Untuk perspektif keuangan perusahaan lebih mementingkan peningkatan dalam penjualan jasa yang ditunjukkan dengan bobot sebesar 9,72%. Untuk perspektif pelanggan perusahaan lebih mengutamakan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan atau retensi pelanggan yang ditunjukkan dengan bobot sebesar 14,67%. Pada perspektif internal bisnis proses perusahaan lebih mengutamakan pada ketepatan waktu pengiriman dan ketepatan kuantitas minyak, hal ini ditunjukkan dengan bobot sebesar 11% pada masing-masing sasaran strategis. Untuk Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan perusahaan lebih mengutamakan peningkatan kualitas karyawan dengan memberi mereka pelatihan secara rutin. Bobot dari peningkatan kualitas karyawan adalah sebesar 13,67%.

Daftar Referensi

Gayuh Mukti Rahmatullah
Amak Mohamad Yaqoub

- Denzin, NK & Lincoln, YS. (1994). "Introduction: Entering the field of qualitative research." In NK Denzin and YS Lincoln (Eds.) *Handbook of Qualitative Research* (pp. 1-17). *Thousand Oaks: Sage Publications*.
- Fidel, Raya. (1993) "Qualitative methods in information retrieval research," *Library & Information Science Research*, 15 (3) Summer.
- Gaspersz, Vincent. (2005). *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*, Jakarta, PT Gramedia Pustaka Utama.
- Kaplan, R. S., Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. United States of America : The President and Fellows of Harvard College.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review* (January – February).
- Kinnear, Taylor. (1996). *Marketing Research, an Applied method*. Mc Graw – Hill. USA.
- Moeheriono. (2012). *Perencanaan, Aplikasi dan Pengembangan Indikator Kinerja Utama (IKU) Bisnis dan Publik*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Rahmatullah, Gayuh Mukti dan Amak Mohamad Yaqoub, 2015. *Usulan Rancangan Key Performance Indicators Menggunakan Pendekatan Perspektif Balanced Scorecard pada PT. Pelayaran Hub Maritim Indonesia*, Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga.120.
- Yin K. Robert, Prof. 2011. *Studi Kasus; Desain dan Metode*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Zuriah, N. (2003). *Penelitian Tindakan di Bidang Pendidikan dan Sosial*. Malang: Banyumedia Publishing.