

# Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Otoritas Pelabuhan

## *Performance Measurement System Design Port Authority*

Otto Baka Pana <sup>1,\*</sup>, Idqan Fahmi <sup>2</sup>, Ario Damar <sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Institut Pertanian Bogor

Jl. Raya Darmaga Kampus IPB Darmaga Bogor 16680

E-mail : \*ottobakapana@gmail.com

Diterima : 10 April 2017, revisi 1: 21 April 2017, revisi 2: 25 April 2017, disetujui: 12 Juni 2017

### **Abstract**

*The Port Authority is one of the government agency of the port which perform regulatory, controlling & monitoring carry out the regulatory function, control, and tracking of port activities are cultivated commercially. Therefore they need for a comprehensive performance measurement method that harmonized the vision and mission of this organization for answering the needs of the seaport complexity that is growing and complex. Balanced scorecard offers a road map of a systematic, objective, and comprehensive to translate the vision and mission statements into a set of performance measures that are interrelated. This design of performance measurement system of the Port Authority takes a case study in the Office of Tanjung Priok Port because it is considered more complex and represents the Port Authority in Indonesia. The design of these balanced scorecard measurements method by involving the Main Port Authority management Tanjung Priok harbor by some management experts. The analytical approach applied to data processing using AHP (Analytical Hierarchy Process). The Result showed, that AHP order of importance on balanced scorecard perspectives each The Port Authority. The results obtained from the four angles of the balanced scorecard, they are: respondents chose as the most critical value 37.5% of the vision of Port Authority, learning and growth perspective is 31, 5%, followed by financial outlook by 17.6%, and the last is internal business process perspective 13.4%.*

**Keywords:** Port authority, performance measurement, balanced scorecard, analytical hierarchy process.

### **Abstrak**

Otoritas Pelabuhan adalah lembaga pemerintah di pelabuhan sebagai otoritas yang melaksanakan fungsi pengaturan, pengendalian, dan pengawasan kegiatan kepelabuhanan yang diusahakan secara komersial. Oleh karena itu perlu sebuah metode pengukuran kinerja yang komprehensif yang menyeleraskan visi dan misi organisasi ini dalam menjawab kebutuhan dunia kepelabuhanan yang sudah semakin berkembang dan kompleks. *Balanced scorecard* menawarkan suatu peta jalan yang sistematis, obyektif, dan komprehensif untuk menerjemahkan pernyataan visi dan misi ke dalam sekumpulan ukuran kinerja yang saling berkaitan. Perancangan sistem pengukuran kinerja Otoritas Pelabuhan mengambil studi kasus pada Kantor Otoritas Pelabuhan Utama Tanjung Priok karena dianggap lebih kompleks dan mewakili Otoritas Pelabuhan yang ada di Indonesia. Perancangan pengukuran ini mengambil metode *balanced scorecard* yang dilakukan dengan melibatkan pihak manajemen Otoritas Pelabuhan Utama Tanjung Priok dengan beberapa ahli manajemen kepelabuhan. Metode analisis yang diterapkan untuk pengolahan data adalah AHP (*analytical hierarchy process*). Hasil AHP menunjukkan urutan kepentingan tiap perspektif pada *balanced scorecard* Otoritas Pelabuhan. Hasil pembobotan dari keempat perspektif *balanced scorecard*, yaitu: responden memilih perspektif pelanggan sebagai perspektif yang paling penting yang ditandai dengan nilai tertinggi yaitu sebesar 37,5% terhadap visi Otoritas Pelabuhan, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebesar 31,5%, kemudian diikuti oleh perspektif keuangan sebesar 17,6%, dan yang terakhir adalah perspektif proses bisnis internal 13,4%.

**Kata kunci:** Otoritas pelabuhan, pengukuran kinerja, *balanced scorecard*, *analytical hierarchy process*.

## Pendahuluan

Negara Kesatuan Republik Indonesia sebagaimana dimaksud UU No. 17 Tahun 2008 tentang Pelayaran adalah negara kepulauan yang berciri nusantara yang disatukan oleh wilayah perairan sangat luas dengan batas-batas, hak-hak, dan kedaulatan yang ditetapkan dengan undang-undang. Selanjutnya UU No. 17 Tahun 2008 mengamankan prioritas dalam hal peningkatan efisiensi dan kesinambungan pembangunan pelabuhan, keselamatan dan keamanan pelayaran serta perlindungan lingkungan maritim. UU No. 17 Tahun 2008 menjelaskan bahwa arah kebijakan di bidang kepelabuhanan [1] menekankan pada: (1) penataan penyelenggaraan pelabuhan, (2) reformasi kelembagaan, (3) peningkatan persaingan, (4) penghapusan monopoli dalam penyelenggaraan pelabuhan, (5) pemisahan antara fungsi regulator dan operator, (6) pembagian peran pemerintah daerah dan swasta secara proporsional dalam penyelenggaraan dan perencanaan pengembangan pelabuhan, serta (7) penyiapan sumber daya manusia yang profesional untuk memenuhi kebutuhan sektor pemerintah maupun swasta.

Kecenderungan perkembangan pengelolaan pelabuhan beberapa dekade ini mengalami perkembangan searah dengan meningkatnya aktivitas ekonomi saat ini. Hal ini dapat digambarkan [2] dengan : (1) fenomena globalisasi yang terus berlanjut, (2) konsolidasi industri yang pesat dan bersaing, (3) skala kapal dan arus lalu lintas pelayaran yang meningkat, (4) aturan dan regulasi Internasional yang semakin ditentukan khususnya International Maritime Organization, (5) meningkatnya tuntutan keamanan, (6) semakin terbatasnya lahan dan meningkatnya isu lingkungan hidup, (7) kualitas ekonomi dan tenaga kerja regional. Menurut Global Competitiveness Report 2015-2016 [3], peringkat daya saing Indonesia berada pada *ranking* ke-37 dimana turun dari tahun 2015 yang berada pada peringkat ke-34 dan kualitas infrastruktur pelabuhan Indonesia berada pada peringkat ke-82 dengan nilai 3.8. Data ini menunjukkan daya saing pelabuhan Indonesia masih kalah dari negara tetangganya yang terdekat yaitu; Singapura peringkat ke-2 dalam hal daya saing dan peringkat ke-2 kualitas

infrastruktur pelabuhan, Malaysia peringkat ke-18 dalam hal daya saing dan peringkat ke-16 kualitas infrastruktur pelabuhan, dan Thailand peringkat ke-32 dalam hal daya saing dan peringkat ke-52 kualitas infrastruktur pelabuhan.

Adanya peluang, tantangan dan permasalahan dalam trend perkembangan pengelolaan pelabuhan, menjadikan otoritas pelabuhan dituntut untuk terus meningkatkan kinerja dan fungsinya dalam memberikan pelayanan sesuai dengan harapan para *stakeholders*, pelaku bisnis di pelabuhan pengguna jasa dan masyarakat. Kinerja dalam suatu pelabuhan merupakan isu yang penting bagi pemerintah. Standar Kinerja Pelayanan Operasional Pelabuhan yang tertuang pada Keputusan Direktur Jenderal Perhubungan Laut Nomor: UM.002/38/18/DJM-11 menggambarkan dengan jelas dan terukur mengenai kondisi dan perkembangan kinerja pelayanan dan penyelenggaraan transportasi laut pada suatu periode tertentu serta merupakan dasar dalam menilai tingkat pencapaian kinerja serta menetapkan sasaran kinerja yang diinginkan. Indikator kinerja dalam pelabuhan dibagi menjadi indikator *output*, *service*, dan *utilitas*.

Legislasi UU No. 17 Tahun 2008 tentang Pelayaran menandai perubahan penyelenggaraan pelabuhan dari *service port* menjadi *landlord port*. Perubahan ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja pelabuhan yang efektif dan efisien. Otoritas Pelabuhan menjadi regulator yang menjalankan fungsi pemerintah, sedangkan Badan Usaha Pelabuhan (BUP) menjalankan fungsi perusahaan di pelabuhan.

Otoritas Pelabuhan (*Port Authority*) adalah lembaga pemerintah di pelabuhan sebagai otoritas yang melaksanakan fungsi pengaturan, pengendalian, dan pengawasan kegiatan kepelabuhanan yang diusahakan secara komersial dituntut untuk dapat berfokus pada visi yang sudah dirumuskan pada UU No. 17 Tahun 2008 tentang pelayaran yaitu terselenggaranya pelabuhan yang kondusif, efektif, efisien dan berdaya saing tinggi dalam menunjang perekonomian nasional di era globalisasi [6]. Oleh karena itu Otoritas Pelabuhan juga harus menterjemahkan visi ke dalam terminologi operasional, menyelaraskan organisasi dengan visi tersebut, memotivasi pegawainya sehingga

membuat visi merupakan tugas setiap individu, menggerakkan perubahan melalui kepemimpinan eksekutif, dan membuat visi sebagai suatu proses yang berkesinambungan yang memuaskan seluruh *stakeholders* baik para operator pelabuhan maupun masyarakat, memiliki serangkaian *input*, proses dan *output*, serta lingkungan yang mempengaruhi sistem yang dijalankan [5]. Dalam melaksanakan fungsi dan perannya dalam pelabuhan, otoritas pelabuhan memerlukan suatu pengukuran kinerja agar setiap kegiatan yang dilakukan dapat diukur, dievaluasi dan selanjutnya dijadikan acuan untuk menjadikan organisasi ini lebih baik lagi dalam menghadapi peluang dan tantangan yang akan dihadapi baik internal maupun eksternal.

Pengukuran kinerja otoritas pelabuhan merupakan salah satu aspek penting bagi pemerintah dalam mengukur pertanggungjawaban atas hasil pelaksanaan tugas dan mendorong terciptanya akuntabilitas kinerja di lingkungan pelabuhan sebagai salah satu syarat untuk terciptanya pemerintahan yang baik dan terpercaya. Perancangan pengukuran kinerja otoritas pelabuhan didesain dengan maksud menilai efektivitas dan efisiensi kinerja lembaga dalam menjalankan fungsinya sebagai wakil pemerintah di pelabuhan, mendorong terciptanya akuntabilitas kinerja, dan sebagai salah satu syarat untuk terciptanya pemerintahan yang baik dan terpercaya. Pengukuran kinerja yang baik bersifat kompleks tidak dapat dinilai berdasarkan nilai atau ukuran yang tunggal. Pengukuran kinerja yang baik setidaknya terkait dengan kinerja finansial dan kinerja strategik. Kinerja merupakan konsep besar yang digunakan untuk berbagai kepentingan, baik operasional, manajerial maupun penilaian daya saing. Kinerja otoritas pelabuhan mencakup pelaksanaan tugas administrasi dan teknis penyelenggaraan angkutan perairan dan kepelabuhanan.

Selama ini pengukuran kinerja pada otoritas pelabuhan di Indonesia, berbasis penyerapan anggaran dengan menggunakan sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan (AKIP) yang tertuang dalam PERPRES No. 29 Tahun 2014 dimana sistem ini merupakan integrasi dari sistem perencanaan, sistem penganggaran dan sistem pelaporan kinerja, yang selaras dengan pelaksanaan sistem akuntabilitas keuangan.

Adapun hasilnya tertuang dalam Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP) sebagai wujud pertanggungjawaban dalam mencapai misi dan tujuan organisasi berdasarkan Permenpan Nomor 53 Tahun 2014 [5]. Permasalahannya adalah sistem AKIP dan LKIP memberikan gambaran bahwa semakin besar anggaran yang telah diserap maka semakin besar persentase penyerapan anggaran, dan juga semakin besar persentase kinerja lembaga yang bersangkutan, memberikan penilaian semakin baik penilaian/ prestasi kinerja [2]. Sistem ini kurang dapat menggambarkan kinerja Otoritas Pelabuhan secara komprehensif karena melihat penilaian kinerja lebih kepada sisi penyerapan anggarannya.

*Balanced scorecard* menawarkan suatu peta jalan yang sistematis, terukur, obyektif, dan komprehensif bagi organisasi untuk menerjemahkan pernyataan visi dan misi ke dalam sekumpulan ukuran kinerja yang saling berkaitan [8]. Dengan *balanced scorecard* ukuran kinerja tidak hanya dinyatakan dalam ukuran finansial, melainkan dijabarkan lebih lanjut kedalam pengukuran bagaimana suatu organisasi menciptakan nilai terhadap pelanggan yang ada sekarang dan dimasa yang akan datang dan bagaimana meningkatkan kemampuan internal organisasinya, sistem, prosedur, serta pengembangan motivasi dan kemampuan karyawan yang dibutuhkan untuk memperoleh kinerja yang lebih baik dimasa mendatang.

Dengan menggunakan *balanced scorecard* diharapkan otoritas pelabuhan yang dibentuk dapat melaksanakan program reformasi birokrasi mengenai akuntabilitas kinerja pemerintah, dimana penilaian kinerja otoritas pelabuhan dapat lebih terukur jelas siapa yang mengerjakan tugasnya, dan akuntabilitas serta transparansi dalam mewujudkan kinerja yang optimal seperti yang diamanatkan dalam Pepres No. 81 Tahun 2010 mengenai *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025. Adapun tujuan reformasi birokrasi adalah mewujudkan tata kelola keuangan negara yang profesional, amanah, dan tepat arah (*good governance*) serta membangun kepercayaan publik melalui peningkatan pelayanan publik [7].

Pada organisasi pemerintah BSC sudah mulai diterapkan pada Kementerian Keuangan sejak

2008 pada level atas (Sekjen, Itjen, dan para Ditjen). Penerapan BSC sampai pada unit organisasi terkecil (secara koheren) baru dimulai pada tahun 2011, sesuai dengan Keputusan Menteri Keuangan (KMK) No. 12 tahun 2010 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Departemen Keuangan yang kemudian diganti dengan KMK No. 454/KMK.1/2011, dan diganti lagi dengan KMK No. 467/KMK.01/2014 sebagaimana kemudian diubah dengan KMK No. 556/KMK.01/2015. Sebagaimana di lingkungan Kementerian Keuangan BSC juga diterapkan pada Badan Pengawas Keuangan.

Berdasarkan pendahuluan dan latar belakang diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk merancang sistem pengukuran otoritas pelabuhan dengan metode *balanced scorecard* tanpa menghilangkan manfaat pengukuran kinerja dengan sistem AKIP yang selama ini sudah berjalan. Tujuan penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. Menjabarkan komponen – komponen strategi (visi, misi) otoritas pelabuhan ke dalam sasaran – sasaran strategi pada keempat perspektif *balanced scorecard*.
2. Menyusun peta strategi Otoritas Pelabuhan dengan mengidentifikasi sasaran strategik pada setiap perspektif *balanced scorecard*.
3. Merumuskan indikator kinerja kunci yang dibutuhkan oleh otoritas pelabuhan.
4. Membobotkan prioritas kontribusi KPI/ indikator kinerja kunci pengukuran kinerja otoritas pelabuhan terhadap visi organisasi ini sesuai dengan keempat perspektif *balanced scorecard*.
5. Membandingkan implikasi manajerial dari perancangan pengukuran kinerja otoritas pelabuhan dengan metode *balanced scorecard* terhadap sistem AKIP yang selama ini sudah berjalan.

## Metodologi

Perancangan sistem pengukuran kinerja Otoritas Pelabuhan dilakukan dengan menggunakan desain deskriptif dengan metode studi kasus. Desain deskriptif adalah penelitian yang bersifat paparan yang ditujukan untuk menggambarkan hal-hal yang ditanyakan dalam penelitian. Pada penelitian

ini, desain deskriptif digunakan untuk memperoleh gambaran perancangan sistem pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* yang bertujuan membuat rancangan sistem penilaian kinerja yang komprehensif, koheren, seimbang, dan terukur [9] yang merupakan pengembangan kriteria - kriteria yang dan ideal digunakan pada Otoritas Pelabuhan. Penelitian ini adalah pendekatan pengembangan kriteria *balanced scorecard* yang akan dan ideal digunakan dalam penilaian kinerja di Otoritas Pelabuhan.

## A. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dilakukan dengan metode *purposive sampling* dimana pihak-pihak yang menjadi responden dipilih dengan asumsi bahwa responden memiliki kompetensi dan kapasitas untuk memberikan masukan terhadap rancangan pengukuran *balanced scorecard* otoritas pelabuhan. Informasi yang didapat dari para responden yaitu; penjabaran sasaran strategis, pembuatan peta strategi, penjabaran KPI/ indikator kinerja kunci, target dan inisiatif strategis dilakukan dengan *focused group discussion* (FGD), wawancara dengan pihak manajemen Otoritas Pelabuhan, dan studi literatur Renstra dan LKIP Otoritas Pelabuhan. Selanjutnya hasil FGD dan wawancara yang sudah disepakati oleh pihak manajemen otoritas pelabuhan dilanjutkan dengan meminta pendapat dan tanggapan dari beberapa ahli dibidang kepelabuhanan. Pembobotan keempat perspektif dan indikator kinerja kunci dilakukan dengan melibatkan pihak manajemen otoritas pelabuhan dan beberapa ahli dibidang kepelabuhanan.

## B. Pengolahan Data

Pengolahan data menggunakan pendekatan kualitatif dan kuantitatif. Pendekatan kualitatif digunakan dalam menjabarkan visi, misi, dan tujuan strategis, kedalam sasaran strategis, ukuran kinerja, target dan inisiatif strategis dalam empat perspektif *balanced scorecard*. Pendekatan kuantitatif dilakukan untuk menentukan kontribusi empat perspektif *balanced scorecard*. Pendekatan kuantitatif dilakukan untuk menentukan kontribusi empat perspektif *balanced scorecard* dan sasaran

strategis terhadap kinerja organisasi dan menyusun peta strategi berdasarkan perspektif *balanced scorecard* dari setiap sasaran strategisnya. Untuk menentukan prioritas terhadap perspektif *balanced scorecard* dilakukan pembobotan dengan menggunakan metode AHP (*analytical hierarchy process*) dengan bantuan aplikasi *software expert choice 11 for windows*.

### C. Analisis Data

Analisis data dalam dalam Perencanaan sistem pengukuran kinerja Otoritas Pelabuhan menggunakan metode *Balanced scorecard* dan AHP (*analytical hierarchy process*) serta membedah sistem AKIP (Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah) dan LKIP (Laporan Kinerja Instansi Pemerintah) yang selama ini sudah berjalan. Penjelasan singkat ketiga metode dan sistem ini sebagai berikut:

#### Metode *Balanced Scorecard*

Pada awal tahun 1990, *Balanced scorecard* yang diperkenalkan oleh David P. Norton dan Robert Kaplan di Amerika Serikat melalui suatu riset tentang “pengukuran kinerja dalam organisasi masa depan”. Kata berimbang (*balanced*) dapat diartikan dengan kinerja yang diukur secara berimbang dari dua sisi yaitu sisi keuangan dan non keuangan, mencakup jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan bagian internal dan eksternal. Sedangkan pengertian kartu skor (*scorecard*) adalah suatu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja baik untuk kondisi sekarang ataupun untuk perencanaan di masa yang akan datang [7].

*Balanced scorecard* adalah suatu sistem manajemen untuk mengelola implementasi strategi, mengukur kinerja secara utuh, mengkomunikasikan visi, strategi, dan sasaran kepada stakeholders. *Balanced scorecard* memberi manfaat bagi organisasi dalam beberapa cara, yaitu menjelaskan visi organisasi, menyelaraskan organisasi untuk mencapai visi itu, mengintegrasikan perencanaan strategis dan alokasi sumber daya, serta meningkatkan efektivitas manajemen dengan menyediakan informasi yang tepat untuk mengarahkan

perubahan. Prinsip utama *balanced scorecard* [8] secara ringkas dijabarkan sebagai berikut:

1. Menerjemahkan sistem manajemen strategi berbasis *balanced scorecard* kedalam terminologi operasional sehingga semua orang dapat memahami.
2. Menghubungkan dan menyelaraskan organisasi dengan strategi sehingga memberikan arah dari eksekutif kepada staf garis depan.
3. Membuat strategi merupakan pekerjaan bagi semua orang melalui kontribusi setiap orang dalam implementasi strategis.
4. Membuat strategi suatu proses terus menerus melalui pembelajaran dan adaptasi organisasi.
5. Melaksanakan agenda perubahan oleh eksekutif guna memobilisasi perubahan.

Keunggulan pendekatan *balanced scorecard* dalam sistem perencanaan strategik adalah pada kemampuan menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut: (1) komprehensif, (2) koheren, (3) berimbang, (4) terukur.

Penerapan BSC menggunakan empat perspektif, yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Menurut Gaspersz [9] pendekatan BSC pada organisasi pemerintah dimaksudkan untuk menjawab pertanyaan pokok, yaitu:

1. **Perspektif finansial**  
Pada persepektif finansial organisasi pemerintah diwajibkan untuk berfokus pada pemenuhan kebutuhan pelayanan publik secara optimal dan efisien dengan tata kelola anggaran yang akuntabel. Pertanyaannya adalah: (1) apakah pelayanan publik diberikan pada tingkat biaya yang kompetitif dan efisien, (2) bagaimana organisasi pemerintah memandang dan memberi nilai kepada masyarakat dan/ atau pembayar pajak.
2. **Perspektif kepuasan pelanggan**  
Pada organisasi pemerintah perspektif ini menjadi pengendali ukuran *scorecard*

pemerintah. Organisasi pemerintah perlu mengetahui apakah pelayanan publik yang mereka berikan telah memenuhi kebutuhan masyarakat sebagai warga negara dan membayar pajak. Pertanyaannya adalah: (1) apakah organisasi pemerintah telah memberikan pelayanan publik yang sesuai dengan kebutuhan dan ekspektasi rasional masyarakat, (2) bagaimana masyarakat yang menggunakan jasa/pelayanan publik memandang dan mengevaluasi organisasi pemerintah. Pernyataan visi, misi, dan strategi organisasi pemerintah yang berfokus pada masyarakat diterjemahkan ke dalam tujuan spesifik yang berorientasi masyarakat dan dikomunikasikan ke seluruh organisasi pemerintah.

### 3. Perspektif proses internal

Perspektif proses internal berfokus pada operasi-operasi kritis yang memungkinkan mereka mampu memenuhi kebutuhan masyarakat. Kunci perspektif ini pada organisasi pemerintah mengidentifikasi proses kunci, mengukur dan menganalisis, menentukan target kinerja, dan melaksanakan inisiatif atau program peningkatan kinerja untuk mencapai tujuan utama memberikan pelayanan publik bernilai tambah/berkualitas kepada masyarakat. Pertanyaan yang muncul pada perspektif ini adalah: (1) dapatkah organisasi pemerintah meningkatkan pelayanan publik melalui pengubahan cara (metode) pelayanan, (2) apakah program-program pembangunan yang dilaksanakan telah memberikan hasil-hasil sesuai dengan yang diinginkan/diharapkan.

### 4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam organisasi pemerintah adalah sebagai pengendali (*driver*) untuk mencapai keunggulan hasil dalam perspektif lainnya. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berkaitan dengan pengembangan kemampuan sumber daya manusia yang bekerja dalam organisasi pemerintahan, kemampuan sistem informasi untuk pembuatan keputusan, peningkatan

motivasi dan pemberdayaan karyawan, aparatur pemerintah, dan yang terpenting kesesuaian dan kesaling keterkaitan di antara hal-hal tersebut. Pertanyaan dalam perspektif ini adalah: (1) apakah organisasi pemerintah mempertahankan teknologi dan pelatihan karyawan untuk peningkatan organisasi pemerintah secara terus-menerus, (2) dapatkah organisasi pemerintah melanjutkan untuk meningkatkan dan menciptakan nilai untuk masyarakat/pembayar pajak, aparatur dan pejabat pemerintah, dan pihak-pihak lain yang berkepentingan (*stakeholders*).

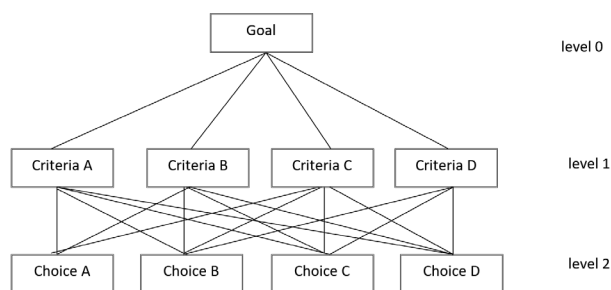
### Metode AHP (*analytical hierarchy process*)

Metode AHP (*analytical hierarchy process*) dikembangkan oleh Thomas L. Saaty, seorang alih matematika dari Wharton Business School di awal tahun 1970, yang digunakan untuk mencari ranking atau urutan prioritas dari berbagai alternatif dalam pemecahan suatu permasalahan. Menurut Saaty [10] metode AHP adalah teori pengukuran melalui perbandingan berpasangan (*pairwise comparisons*) dan bergantung pada penilaian dari para ahli untuk menurunkan skala prioritas.

Metode AHP digunakan dalam memecah suatu masalah yang kompleks dan tidak terstruktur ke dalam kelompok-kelompoknya, mengatur kelompok-kelompok tersebut kedalam suatu hirarki, memasukkan nilai numerik sebagai pengganti persepsi manusia dalam melakukan perbandingan relatif dan akhirnya dengan suatu sintesa ditentukan elemen mana yang mempunyai prioritas tertinggi. Hirarki didefinisikan sebagai suatu representasi dari sebuah permasalahan yang kompleks yang dituangkan dalam bentuk struktur *multi level* dimana level pertama adalah tujuan, yang diikuti level kriteria, subkriteria, dan seterusnya ke bawah sampai pada level terakhir yaitu alternatif. Dengan hirarki, permasalahan yang kompleks dapat diuraikan ke dalam kelompok-kelompok yang kemudian diatur menjadi suatu bentuk hirarki sehingga permasalahan akan tampak lebih terstruktur dan sistematis [11].

Menurut Saaty [12] prinsip AHP adalah

memberikan bobot tiap faktor, variabel, indikator dengan perbandingan antar faktor, variabel, indikator satu sama lainnya. Bobot yang lebih besar dari suatu indikator, menunjukkan indikator yang lebih penting dibandingkan indikator lainnya. Penetapan prioritas kebijakan dilakukan dengan menangkap secara rasional persepsi orang, kemudian mengonversi faktor-faktor yang *intangible* (yang tidak terukur) ke dalam aturan yang biasa, sehingga dapat dibandingkan. Adapun gambar dari hirarki tersebut dicantumkan dalam Gambar 1.



Sumber: Saaty (1993)

**Gambar 1.** Struktur hirarki AHP

### Sistem AKIP dan LKIP

Berdasarkan ketetapan MPR No. XI/MPR/1998 tentang penyelenggaraan negara yang bersih dan bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme dan Undang-Undang No. 28 Tahun 1999 tentang penyelenggaraan negara yang bersih dan bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme, telah diterbitkan Inpres No. 7 Tahun 1999 tentang akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Inpres No. 7 Tahun 1999 mengamanatkan agar setiap unit kerja instansi pemerintah mulai eselon II ke atas menyusun laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Instansi pemerintah sebagai penyelenggara pemerintahan negara wajib mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya serta kewenangan pengelolaan sumber daya dan kebijaksanaan yang dipercayakan kepadanya berdasarkan perencanaan strategik yang dirumuskan sebelumnya melalui sistem akuntabilitas dan media pertanggungjawaban yang dilaksanakan secara periodik.

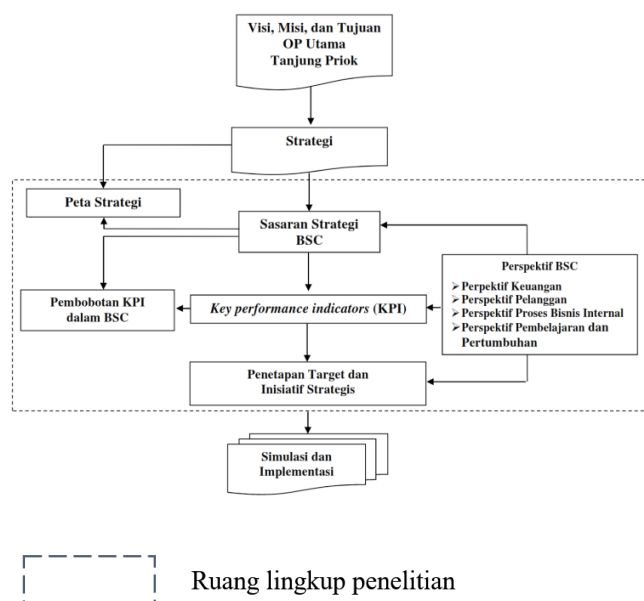
Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) sendiri adalah suatu proses

penyelenggaraan pertanggungjawaban unit organisasi yang saling berkaitan satu sama lain yang pada pokoknya terdiri dari kegiatan penyusunan rencana strategis, penyusunan rencana kinerja kegiatan (RKT), pemantauan dan pengamatan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi instansi, pengukuran pencapaian kinerja dan evaluasi kinerja serta pelaporan kinerja secara menyeluruh dan terpadu untuk mendorong terciptanya akuntabilitas instansi pemerintah sebagai salah satu syarat terciptanya pemerintahan yang baik dan terpercaya. Indikator kinerja kegiatan sebagai tolok ukur kinerja SAKIP ditetapkan dan dikategorikan kedalam kelompok (1) masukan-masukan (*inputs*), (2) keluaran-keluaran (*outputs*), (3) hasil-hasil (*outcomes*), (4) manfaat-manfaat (*benefits*), (5) dampak-dampak (*Impacts*). Pedoman ini dapat dipergunakan sebagai acuan bagi setiap instansi pemerintah dalam menyusun dokumen penetapan kinerja dan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi (LKIP) yang bersangkutan [13].

### D. Kerangka Pemikiran

Sesuai dengan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi PERMENPAN No. 29 Tahun 2010 tentang Pedoman Penyusunan Penetapan Kinerja dan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Kantor Otoritas Pelabuhan Tanjung Priok telah menyusun Rencana Strategis (Renstra). Pada Renstra tersebut telah ditetapkan visi, misi, tujuan dan strategi Otoritas Pelabuhan. Visi, misi, tujuan dan strategi tersebut akan dituangkan dalam keempat perspektif *balanced scorecard*.

Langkah berikutnya adalah mengidentifikasi KPI/ indikator kinerja kunci yang sesuai dengan sasaran strategis yang ditetapkan. Kemudian dilanjutkan dengan menentukan target dan inisiatif strategis yang akan dicapai oleh setiap strategik. Tahap berikutnya adalah melakukan identifikasi keterkaitan antar sasaran strategis dan KPI berdasarkan empat perspektif *balanced scorecard* dalam bentuk peta strategi dimana metode pembobotannya menggunakan AHP. Kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 2.



**Gambar 2.** Kerangka pemikiran penelitian

## Perancangan Pengukuran Kinerja Otoritas Pelabuhan pada OP Utama Tanjung Priok

Metode penelitian perancangan pengukuran kinerja otoritas pelabuhan dengan pendekatan *balanced scorecard* mengambil studi kasus pada Kantor OP Utama Tanjung Priok karena dianggap memiliki beban kerja yang lebih kompleks dan lebih mewakili karakteristik Otoritas Pelabuhan yang ada di Indonesia. Metode perancangan pengukuran kinerja OP Utama Tanjung Priok dengan metode *balanced scorecard* dijabarkan pada Tabel 1 dan tahapan perancangan pada Tabel 2.

**Tabel 1.** Metode penelitian perancangan pengukuran kinerja OP Utama Tanjung Priok dengan metode *balanced scorecard*

| No | Uraian                      | Keterangan                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Lokasi dan waktu penelitian | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Berlokasi di kantor OP Utama Tanjung Priok serta beberapa instansi lainnya yang berkaitan hubungan kerjasama dengan OP Utama Tanjung Priok, studi literatur juga dilakukan di Perpustakaan Badan Litbang Perhubungan, Ditjen Perhubungan Laut.</li> <li>•Dimulai bulan Desember 2016 s.d Maret 2017.</li> </ul> |

- 2 Pendekatan penelitian
  - Menggunakan desain deskriptif dengan metode studi kasus.
  - Analisis kualitatif digunakan dalam menjabarkan visi, misi, dan tujuan strategik, ke dalam sasaran strategis, ukuran kinerja, target dan inisiatif strategik dalam empat perspektif *balanced scorecard*.
  - Analisis kuantitatif digunakan dalam menentukan kontribusi empat perspektif *balanced scorecard* dan sasaran strategis terhadap kinerja OP Utama Tanjung Priok dan menyusun peta strategi.
  - Data Primer, dilakukan dengan wawancara (*in-depth interview*) dengan bantuan kuesioner.
- 3 Jenis dan sumber data
 

**Sumber:**

  - Pihak manajemen OP Utama Tanjung Priok (terdiri dari pejabat struktural)
  - Ekspert/para pakar manajemen kepelabuhanan (terdiri dari dosen kepelabuhanan SB-IPB, peneliti dari PKSPL-IPB, dan dosen dari STIP Jakarta).
- 4 Teknik pengambilan contoh
  - Data Sekunder, melalui studi literatur, laporan, dan tesis/buku/artikel.Sumber data dari RENSTRA, LKIP, dan perpustakaan/ buku.
  - Dilakukan dengan metode *purposive sampling* dimana pihak-pihak yang menjadi responden adalah pihak yang memiliki pengalaman, kompetensi dan kapasitas untuk memberikan masukan terhadap rancangan *balanced scorecard* OP Utama Tanjung Priok. Pihak yang dimaksud adalah pejabat struktural OP Utama Tanjung Priok dan para *ekspert*/ahli kepelabuhanan.
  - Jumlah responden berjumlah 15 (lima belas) orang terdiri dari:
    - Pejabat struktural OP Utama Tanjung Priok berjumlah 7 (tujuh) responden.
    - *Ekspert*/ahli manajemen kepelabuhanan berjumlah 8 (delapan) responden.

Sumber : data sekunder diolah, 2017

**Tabel 2.** Tahapan perancangan pengukuran kinerja OP Utama Tanjung Priok dengan metode *balanced scorecard*

| No | Tahapan                         | Uraian Kegiatan                                                                                                                                                                                                                                             |
|----|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | <b>Penjabaran visi dan misi</b> | Visi dan Misi dijabarkan ke dalam empat perspektif <i>balanced scorecard</i> dengan cara deskriptif kualitatif.                                                                                                                                             |
| 2  | <b>Penyusunan peta strategi</b> | Penyusunan peta strategi dilakukan dengan tinjauan literatur dari RENSTRA dan LKIP serta wawancara mendalam ( <i>in-depth interview</i> ) dengan pejabat struktural OP Utama Tanjung Priok dan para pakar manajemen kepelabuhanan dengan bantuan kuesioner. |

- 3 **Sasaran strategis, indikator kinerja kunci, target dan inisiatif**
- Penentuan indikator kinerja, penentuan ukuran, target strategis serta perumusan inisiatif strategis dilakukan melalui tinjauan teoritis berdasarkan tujuan dan sasaran strategis disusun melalui tinjauan literatur dari RENSTRA dan LKIP serta wawancara dengan pejabat struktural OP Utama Tanjung Priok dan para pakar manajemen kepelabuhanan dengan bantuan kuesioner.
- Pembobotan dilakukan dengan mengisi tingkat kepentingan dari masing – masing ukuran kinerja dengan bantuan kuesioner. Jumlah responden berjumlah 15 (lima belas) responden yang adalah beberapa pejabat struktural OP Utama Tanjung Priok dan beberapa para pakar manajemen kepelabuhanan.
  - Nilai yang dimasukkan adalah nilai preferensi pihak terhadap masing-masing ukuran kinerja bila dibandingkan dengan ukuran kinerja lainnya dengan mengacu pada pencapaian suatu kriteria tertentu (*pairwise comparison*).
  - Selanjutnya akan diputuskan faktor – faktor mana yang paling kritis/ utama dan merangkumnya dalam skala prioritas dalam model AHP yaitu bilangan 1-9 yang dianggap cukup mewakili persepsi manusia.
  - Pengolahan data hasil kuesioner dilakukan pembobotan dengan bantuan *software expert choice 11 for windows*
- 4 **Penentuan bobot indikator kinerja**

Sumber : Data sekunder diolah, 2017

## Analisis dan Pembahasan

Perancangan pengukuran kinerja Otoritas Pelabuhan dirancang berdasarkan konsep *balanced scorecard* yaitu dengan menggunakan empat perspektif dalam mengukur kinerja yaitu perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan pembelajaran dan perspektif keuangan, tanpa harus mengabaikan indikator – indikator kinerja yang tertuang dalam sistem AKIP dan LKIP yang selama ini sudah berjalan.

### Penjabaran Visi dan Misi

Mengacu pada UU Nomor 17 Tahun 2008 tentang pelayaran dimana pengertian Otoritas Pelabuhan (*Port Authority*) adalah lembaga pemerintah di pelabuhan sebagai otoritas yang melaksanakan fungsi pengaturan, pengendalian, dan pengawasan kegiatan kepelabuhanan yang diusahakan secara komersial [6]. Dan visi OP Utama Tanjung Priok dalam RENSTRA [7] yaitu: “Terselenggaranya tata kelola pelabuhan yang memiliki daya saing

tinggi dalam rangka menunjang perekonomian nasional di era globalisasi”. Maka secara umum visi dan misi OP Utama Tanjung Priok yang dijabarkan kedalam empat perspektif *balanced scorecard* dilihat pada Tabel 3.

**Tabel 3.** Penjabaran visi dan misi OP Utama Tanjung Priok dalam *balanced scorecard*

| Perspektif                          | Penjabaran Visi                                                        | Penjabaran Misi                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Keuangan</b>                     | Menunjang perekonomian nasional di era globalisasi                     | Meningkatnya kuantitas dan kualitas infrastruktur dasar, fasilitas pokok dan fasilitas penunjang pelabuhan sesuai kebutuhan.                                                                                 |
| <b>Pelanggan</b>                    | Terselenggaranya tata kelola pelabuhan yang memiliki daya saing tinggi | Meningkatnya harmonisasi dan integrasi antar operator dan pemangku kepentingan maritime terkait penerapan standar kinerja pelayanan operasi pelabuhan.                                                       |
| <b>Proses bisnis internal</b>       | Terselenggaranya tata kelola pelabuhan yang memiliki daya saing tinggi | (1) Meningkatnya penggunaan lahan daratan dan perairan sesuai rencana induk pelabuhan dan DLKp/DLKp.<br>(2) Meningkatnya kelancaran arus barang, keamanan, ketertiban serta kelestarian lingkungan maritime. |
| <b>Pembelajaran dan pertumbuhan</b> | Memiliki daya saing tinggi                                             | Meningkatnya kompetensi SDM yang mempunyai daya saing dan memahami teknologi informasi dan komunikasi.                                                                                                       |

Sumber : data sekunder OP Utama Tanjung Priok diolah, 2017

Penjelasan visi dan misi OP Utama Tanjung Priok yang diterjemahkan ke dalam 4 (empat) perspektif *balanced scorecard* adalah sebagai berikut:

#### 1. Perspektif keuangan

Aspek keuangan menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari kinerja organisasi, namun demikian terdapat perubahan paradigma pada instansi pemerintah yang berbeda dengan perusahaan swasta. Pada OP Utama Tanjung Priok tujuan dari perspektif keuangan lebih kepada bagaimana organisasi ini dapat: (1) merealisasikan dan mengelola terpenuhinya target Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) yang telah ditetapkan, (2) terpenuhinya pengelolaan keuangan OP Utama Tanjung Priok sesuai dengan Standar Akuntansi Indonesia (SAI) dan dokumen laporan realisasi PNBP, dan (3) merealisasikan Anggaran Pendapatan Belanja Negara (APBN) untuk pembangunan dan pengelolaan pelabuhan di wilayahnya.

## 2. Perspektif pelanggan

Perspektif ini memberikan gambaran dan definisi organisasi di pihak pelanggan dalam hal ini pihak-pihak yang mempunyai kepentingan dalam Pelabuhan Tanjung Priok. Terpenuhinya perspektif pelanggan OP Utama Tanjung Priok dapat dilihat dari: (1) peran OP Utama Tanjung Priok dalam mengupayakan harmonisasi dan integrasi antar operator dan pemangku kepentingan maritim terkait penerapan standar kinerja pelayanan operasional pelabuhan; (2) citra dan reputasi organisasi dan para petugas dalam mewujudkan *good governance* yang merupakan pandangan pihak luar (stakeholders, operator, pelaku bisnis, dan masyarakat) terhadap citra OP Utama Tanjung Priok; (3) peran dan upaya OP Utama Tanjung Priok dalam mewujudkan kepuasan layanan kepelabuhan sehingga dapat menunjang perekonomian nasional dalam peningkatan kesejahteraan masyarakat (*benefit oriented*).

## 3. Perspektif proses bisnis internal

Perspektif ini merupakan serangkaian aktivitas yang ada dalam organisasi untuk menciptakan produk/jasa dalam rangka memenuhi harapan pelanggan dimana menjelaskan proses bisnis yang dikelola untuk memberikan layanan dan nilai-nilai. Perspektif proses bisnis internal pada OP Utama Tanjung Priok dapat dilihat dari: (1) upaya dan peran OP Utama Tanjung Priok dalam memenuhi kuantitas dan kualitas infrastruktur dan fasilitas pelabuhan serta sarana pelayanan lainnya sesuai dengan yang telah ditetapkan dalam masterplan pelabuhan, (2) kerjasama OP Utama Tanjung Priok dengan Syahbandar Tanjung Priok serta Kementerian Lingkungan Hidup dalam mengupayakan pelabuhan yang bebas limbah dan pelestarian lingkungan pelabuhan (*greenport*), (3) upaya dan peran OP Utama Tanjung Priok dalam mewujudkan standar kinerja pelayanan operasional pelabuhan [15] yaitu; penurunan waiting time (WT), penurunan *approaching time* (AT), peningkatan persentase *effective time* (ET), dan penurunan *berthing time* (BT), pencapaian tingkat penggunaan dermaga (BOR), tingkat penggunaan gudang (SOR), tingkat penggunaan lapangan (YOR), rata-rata

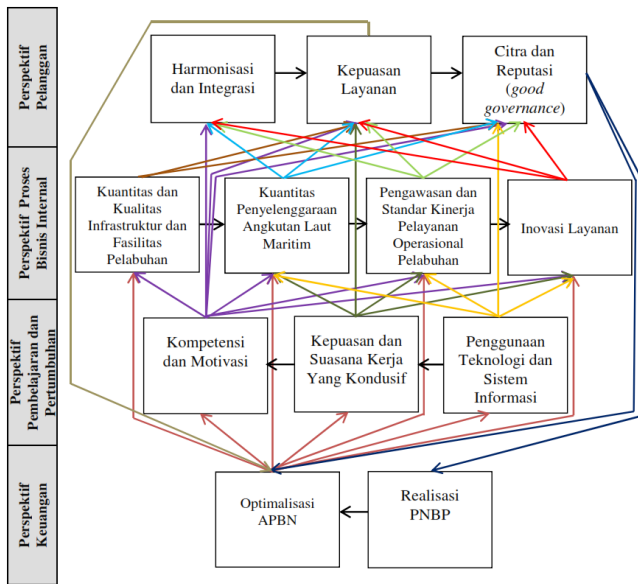
*receiving* peti kemas, dan rata-rata *delivery* peti kemas dalam meningkatnya kualitas penyelenggaraan angkutan laut maritim; (4) kegiatan dalam mewujudkan keselamatan dan keamanan pelabuhan dalam hal ini pengawasan dan pelaksanaan standar kinerja pelayanan operasional pelabuhan; (5) inovasi layanan yang telah dilakukan oleh OP Utama Tanjung Priok, dimana saat ini OP Utama Tanjung Priok melakukan pelayanan kepada kapal domestik yang berbasis internet dan dioperasikan selama 24 jam yang disebut inaportnet.

## 4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran mengidentifikasi parameter - parameter yang menjadi keunggulan bagi OP Utama Tanjung Priok. Perspektif ini menggambarkan kemampuan OP Utama Tanjung Priok dalam melakukan perbaikan dan perubahan dengan memanfaatkan sumber daya internal yang dimilikinya. Modal utama perspektif ini adalah sumber daya manusia (SDM), sistem dan prosedur yang mensyaratkan pentingnya investasi untuk masa depan. Prinsip penting perspektif ini adalah kapabilitas karyawan, sistem informasi, dan motivasi. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada OP Utama Tanjung Priok dapat dilihat dari: (1) terpenuhinya tingkat kebutuhan dan kecukupan layanan peralatan dan mesin berupa alat pengelola data dan kendaraan operasional, (2) adanya peningkatan SDM yang mempunyai daya saing dan memahami teknologi informasi dan komunikasi melalui pendidikan pelatihan, peningkatan ketrampilan, bimbingan teknik dan penggunaan teknologi informasi, (3) kepuasan dan suasana kerja yang dialami SDM OP Utama Tanjung Priok dalam melakukan tugas pelayanannya.

### Penyusunan Peta Strategi

Peta strategi juga menunjukkan adanya kekoherenan dari sasaran strategis yang ditetapkan. Kekohorenan menciptakan hubungan sebab akibat antara satu sasaran strategis dengan sasaran stretegis yang lain. Peta strategi OP Utama Tanjung Priok dilihat pada Gambar 3.



Sumber : hasil analisis AHP, 2017

**Gambar 3.** Peta strategi OP Utama Tanjung Priok

Kekoherenan dan hubungan sebab akibat dari gambar peta strategi diatas dijelaskan sebagai berikut:

1. Sasaran strategi pada perspektif keuangan yaitu: optimalisasi APBN dan target PNPB memberikan dampak dan akibat kepada keseluruhan sasaran strategis pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan organisasi yaitu: kompetensi dan motivasi, kepuasan dan suasana kerja yang kondusif, dan penggunaan teknologi dan sistem informasi. Sasaran pada optimalisasi APBN juga memberi dampak kepada keempat sasaran strategis pada perspektif proses bisnis internal yaitu: kuantitas dan kualitas fasilitas dan infrastruktur pelabuhan, kualitas penyelenggaraan angkutan laut maritim, pengawasan dan standar kinerja pelayanan operasional pelabuhan, dan inovasi layanan. Sedangkan sasaran strategis realisasi PNPB pada perspektif keuangan memberikan juga pengaruh pada sasaran optimalisasi APBN karena realisasi PNPB yang tercapai mempengaruhi besaran APBN yang akan diterima dan dikelola tahun anggaran sekarang dan berikutnya. Sama seperti instansi perancangan *balanced scorecard* pada instansi pemerintah pada umumnya perspektif keuangan dijadikan sebagai perspektif dasar bukan menjadi tujuan utama organisasi melainkan perspektif pelanggan.

2. Seluruh sasaran strategis pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan organisasi yaitu: kompetensi dan motivasi, kepuasan dan suasana kerja yang kondusif, dan penggunaan teknologi dan sistem informasi memberi pengaruh pada perspektif proses bisnis internal. Sasaran strategis kompetensi dan motivasi SDM memberikan pengaruh terhadap semua sasaran strategis pada perspektif proses bisnis internal dan perspektif pelanggan. Sasaran strategis kepuasan dan suasana kerja yang kondusif mempengaruhi sasaran strategis kompetensi dan motivasi, tiga sasaran strategis perspektif bisnis internal yaitu: kualitas penyelenggaraan angkutan laut maritim, pengawasan dan standar kinerja pelayanan operasional pelabuhan, dan inovasi layanan, dan mendorong terciptanya kepuasan layanan pada perspektif pelanggan. Sasaran strategis penggunaan teknologi dan sistem informasi mempengaruhi meningkatnya kepuasan dan suasana kerja yang kondusif, dan juga sasaran strategis citra reputasi (*good governance*) pada perspektif pelanggan, dan memberi juga pengaruh pada tiga sasaran pada perspektif proses bisnis internal yaitu: kualitas penyelenggaraan angkutan laut maritim, perlindungan lingkungan maritim dan pengawasan standar kinerja pelayanan operasional pelabuhan, dan inovasi layanan.

3. Selanjutnya sasaran strategis pada perspektif proses bisnis internal. Sasaran strategis kuantitas dan kualitas fasilitas dan infrastruktur pelabuhan mempengaruhi terhadap sasaran strategis kepuasan layanan serta citra dan reputasi pada perspektif pelanggan. Sasaran strategis kualitas penyelenggaraan angkutan laut maritim berpengaruh terhadap semua sasaran strategis pada perspektif pelanggan. Sasaran strategis pengawasan dan standar kinerja pelayanan operasional pelabuhan juga mendorong tercapainya semua sasaran strategis pada perspektif pelanggan. Terakhir sasaran strategis inovasi layanan mendorong tercapainya semua sasaran strategis pada perspektif pelanggan. Pada perspektif proses bisnis internal sendiri, sasaran strategis kuantitas dan kualitas fasilitas dan infrastruktur

pelabuhan memberikan pengaruh terhadap sasaran strategis kualitas penyelenggaraan angkutan laut maritim, selanjutnya mempengaruhi sasaran strategis pengawasan dan standar kinerja pelayanan operasional pelabuhan, dan terakhir mempengaruhi sasaran strategis inovasi layanan.

4. Pada perspektif pelanggan, sasaran strategis harmonisasi dan integrasi akan mendorong tercapainya sasaran strategis kepuasan layanan, sehingga mewujudkan terwujudnya citra dan reputasi (*good governance*) OP Utama Tanjung Priok. Sasaran strategis kepuasan layanan dapat tercapainya target PNPB pada perspektif keuangan. Sasaran strategis citra dan reputasi OP Utama Tanjung Priok mempengaruhi terwujudnya optimalisasi APBN dan tercapainya target PNPB.

Dengan demikian perspektif yang menjadi prioritas pada peta strategis OP Utama Tanjung Priok adalah perspektif pelanggan. Semua perspektif dibawahnya yaitu: perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dan perspektif keuangan, diarahkan untuk mewujudkan tercapainya perspektif pelanggan.

### Sasaran Strategis, Indikator Kinerja Kunci, Target dan Inisiatif

Sasaran strategis merupakan penjabaran dari visi, dan misi organisasi yang lebih spesifik, dapat dijalankan, dihasilkan, atau dapat dicapai, dimana didalamnya terdapat KPI/ indikator kinerja dan target. Sasaran strategis yang telah ditetapkan untuk mencapai visi, misi, dan tujuan perlu ditetapkan ukuran pencapaiannya. Terdapat 2 (dua) ukuran pencapaian untuk mengukur keberhasilan sasaran strategis, yaitu: (a) ukuran hasil (*outcome measurement*) sebagai *lead indicators*; (b) ukuran pendorong/pemicu kinerja (*performance driver measurement*) sebagai *lead indicators*. Indikator adalah tolak ukur keberhasilan pencapaian sasaran strategis atau kinerja. Target merupakan tingkatan yang ingin dicapai oleh organisasi dimasa mendatang sehingga pencapaian kinerja akan semakin jelas. Penetapan target merupakan kesepakatan anatara atasan dan bawahan serta mempertimbangkan usulan pengelola kinerja organisasi. Inisiatif strategi merupakan pelaksanaan program yang bersifat strategis untuk mewujudkan

sasaran strategis pada setiap perspektif. Sasaran strategis dan inisiatif strategis kantor OP Utama Tanjung Priok dalam metode *balanced scorecard* dilihat pada Tabel L1 (lampiran).

Selanjutnya ditetapkan target kinerja. Target kinerja ini mengambil contoh dari target kinerja pada OP Utama Tanjung Priok. Penyusunan target kinerja dengan metode *balanced scorecard* dapat dilihat pada Tabel L2 (lampiran).

Inisiatif strategis OP Utama Tanjung Priok disusun dengan mempertimpangkan pendapat manajemen OP Utama Tanjung Priok dan beberapa ahli kepelabuhanan. Penyusunan inisiatif strategis OP Utama Tanjung Priok dengan metode *balanced scorecard* dapat dilihat pada Tabel L3 (lampiran).

### Penentuan Bobot Indikator Kinerja

Berdasarkan hasil analisis AHP dibantu *software expert choice 11 for windows* dengan jumlah responden 15 (lima belas) responden diketahui bahwa hasil pengujian konsistensi  $\leq 0,1$  maka selanjutnya diperoleh nilai bobot tiap perspektif *balanced scorecard* dan bobot KPI/ indikator kinerja.

Pembobotan perlu dilakukan di dalam perancangan sistem pengukuran kinerja karena preferensi dan pendapat pihak manajemen dan beberapa ahli kepelabuhanan terhadap tingkat kepentingan tujuan strategis dengan ukuran-ukuran kinerjanya kemungkinan besar berbeda satu sama lain. Nilai bobot yang besar dari setiap perspektif/ukuran kinerja menunjukkan semakin penting perspektif tersebut bagi Otoritas Pelabuhan terhadap pencapaian visi dan misi. Hasil pembobotan terhadap perspektif dan KPI/ indikator kinerja kunci OP Utama Tanjung Priok dapat dilihat pada tabel berikut. Bobot global dan prioritas keempat perspektif *balanced scorecard* dapat dilihat pada Tabel 4.

**Tabel 4.** Urutan nilai bobot perspektif

| Level | Elemen                       | Bobot global | Prioritas |
|-------|------------------------------|--------------|-----------|
| 2     | Pelanggan                    | 0.375        | 1         |
| 2     | Pembelajaran dan pertumbuhan | 0.315        | 2         |
| 2     | Keuangan                     | 0.176        | 3         |
| 2     | Proses bisnis internal       | 0.134        | 4         |

Sumber :data primer hasil AHP diolah, 2017

Bobot global dan prioritas 12 (dua belas) KPI/indikator kinerja dapat dilihat pada Tabel 5.

**Tabel 5.** Urutan nilai bobot KPI/indikator kinerja

| Level | Elemen                                                         | Bobot global | Prioritas |
|-------|----------------------------------------------------------------|--------------|-----------|
| 3     | Kepuasan layanan                                               | 0.163        | 1         |
| 3     | Kepuasan dan suasana kerja yang kondusif                       | 0.134        | 2         |
| 3     | Citra dan reputasi ( <i>good governance</i> )                  | 0.107        | 3         |
| 3     | Harmonisasi dan integrasi                                      | 0.105        | 4         |
| 3     | Penggunaan teknologi dan sistem informasi                      | 0.101        | 5         |
| 3     | Optimalisasi APBN                                              | 0.101        | 6         |
| 3     | Kompetensi dan motivasi                                        | 0.080        | 7         |
| 3     | Realisasi PNBP                                                 | 0.075        | 8         |
| 3     | Pengawasan dan standar kinerja pelayanan operasional pelabuhan | 0.045        | 9         |
| 3     | Inovasi layanan                                                | 0.039        | 10        |
| 3     | Kuantitas dan kualitas infrastruktur dan fasilitas pelabuhan   | 0.028        | 11        |
| 3     | Kualitas penyelenggaraan angkutan laut maritim                 | 0.022        | 12        |

Sumber :data primer hasil AHP diolah, 2017

Kontribusi tiap perspektif dan KPI/indikator kinerja terhadap visi OP Utama Tanjung Priok selanjutnya dibuat persentase hasil pembobotan perspektif dan KPI/indikator kinerja. Persentase hasil pembobotan perspektif dan KPI/indikator kinerja OP Utama Tanjung Priok dapat dilihat pada Tabel 6.

**Tabel 6.** Hasil pembobotan perspektif dan KPI/indikator kinerja (dalam persen)

| Perspektif <i>balanced scorecard</i> | Indikator kinerja                             | Bobot terhadap perspektif (%) | Bobot terhadap kinerja pelabuhan secara keseluruhan (%) |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------------------------|
| Keuangan                             |                                               |                               | 17.6                                                    |
|                                      | Optimalisasi APBN                             | 57.3                          | 10.1                                                    |
|                                      | Realisasi PNBP                                | 42.7                          | 7.5                                                     |
| Pelanggan                            |                                               |                               | 37.5                                                    |
|                                      | Harmonisasi dan integrasi                     | 28.0                          | 10.5                                                    |
|                                      | Kepuasan layanan                              | 43.5                          | 16.3                                                    |
|                                      | Citra dan reputasi ( <i>good governance</i> ) | 28.5                          | 10.7                                                    |

|                              |                                                                |      |      |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------|------|------|
| Proses bisnis internal       | Kuantitas dan kualitas infrastruktur dan fasilitas pelabuhan   | 20.7 | 2.8  |
|                              | Kualitas penyelenggaraan angkutan laut maritim                 | 16.1 | 2.2  |
|                              | Pengawasan dan standar kinerja pelayanan operasional pelabuhan | 33.9 | 4.5  |
|                              | Inovasi layanan                                                | 29.3 | 3.9  |
|                              |                                                                |      | 31.5 |
| Pembelajaran dan pertumbuhan | Kompetensi dan motivasi                                        | 25.5 | 8.0  |
|                              | Kepuasan dan suasana kerja yang kondusif                       | 42.4 | 13.4 |
|                              | Penggunaan teknologi dan sistem informasi                      | 32.1 | 10.1 |

Sumber :data primer hasil AHP diolah, 2017

Pada Tabel L3, urutan kepentingan tiap perspektif *balanced scorecard* pada OP Utama Tanjung Priok. Hasil dari penyebaran kuesioner kepada pihak manajemen dan beberapa ahli kepelabuhanan diperoleh nilai pembobotan dari keempat perspektif *balanced scorecard*, yaitu: responden memilih perspektif pelanggan sebagai perspektif yang paling penting yang ditandai dengan nilai tertinggi yaitu sebesar 37,5% terhadap kinerja Otoritas Pelabuhan, pembelajaran dan pertumbuhan sebesar 31,5%, kemudian diikuti oleh perspektif keuangan sebesar 17,6%, dan yang terakhir adalah perspektif proses bisnis internal sebesar 13,4%.

KPI pada perspektif keuangan, yaitu Optimalisasi APBN memiliki kontribusi sebesar 57,3% terhadap perspektif keuangan dan 10,1% terhadap kinerja otoritas pelabuhan. Selanjutnya Realisasi PNBP memiliki kontribusi sebesar 42,7% terhadap perspektif keuangan dan 7,5% terhadap kinerja otoritas pelabuhan.

KPI pada perspektif pelanggan, yaitu Harmonisasi dan Integrasi memiliki kontribusi sebesar 28,0% terhadap perspektif pelanggan dan 10,5% terhadap kinerja otoritas pelabuhan. Kepuasan Layanan memiliki kontribusi sebesar 43,5% terhadap perspektif pelanggan dan 16,3% terhadap kinerja otoritas pelabuhan. Terakhir Citra dan Reputasi memiliki kontribusi sebesar 28,5% terhadap perspektif pelanggan dan 10,7% terhadap kinerja otoritas pelabuhan.

KPI pada perspektif proses bisnis internal, yaitu Kuantitas dan Kualitas Infrastruktur dan Fasilitas Pelabuhan memiliki kontribusi sebesar 20,7% terhadap perspektif proses bisnis internal dan 2,8% terhadap kinerja Otoritas Pelabuhan. Kuantitas Penyelenggaraan Angkutan Laut Maritim memiliki kontribusi sebesar 16,1% terhadap perspektif proses bisnis internal dan 2,2% terhadap kinerja Otoritas Pelabuhan. Pengawasan dan Standar Kinerja Pelayanan Operasional Pelabuhan memiliki kontribusi sebesar 33,9% terhadap perspektif proses bisnis internal dan 4,5% terhadap kinerja Otoritas Pelabuhan. Terakhir Inovasi Layanan memiliki kontribusi sebesar 29,3% terhadap perspektif proses bisnis internal dan 3,9% terhadap kinerja Otoritas Pelabuhan. Selanjutnya disusun struktur hirarki kinerja OP Utama Tanjung Priok yang dapat dilihat pada Gambar L1 (lampiran).

Hasil AHP menunjukkan urutan kepentingan tiap perspektif pada *balanced scorecard* Otoritas Pelabuhan. Hasil dari penyebaran kuesioner diperoleh nilai pembobotan dari keempat perspektif, yaitu: responden memilih perspektif pelanggan sebagai perspektif yang paling penting yang ditandai dengan nilai tertinggi yaitu sebesar 37,5% terhadap visi Otoritas Pelabuhan, pembelajaran dan pertumbuhan sebesar 31,5%, kemudian diikuti oleh perspektif keuangan sebesar 17,6%, dan yang terakhir adalah perspektif proses bisnis internal 13,4%.

Hasil ini mengidentifikasi bahwa dalam mendukung visi Otoritas Pelabuhan, organisasi ini sudah harus mulai memperhitungkan perspektif pelanggan yang terdiri dari para *stakeholders*, pelaku bisnis pelabuhan dan masyarakat pengguna jasa pelabuhan dengan mengoptimalkan peran dan layanan Otoritas Pelabuhan sesuai dengan harapan yang diamanatkan dalam UU No 17 Tahun 2008 dan dengan didukung sumber daya manusia aparatur perhubungan yang handal dalam budaya kerja organisasi dengan paradigma melayani. Oleh karena itu pemberdayaan peran Otoritas Pelabuhan dan peningkatan kompetensi SDM aparatur perhubungan secara terprogram melalui pendidikan dan pelatihan secara berkelanjutan adalah mutlak untuk dilakukan kedepannya [16].

## Implikasi Manajerial Metode *Balanced Scorecard* Terhadap Sistem AKIP

Berdasarkan hasil dan pembahasan diatas maka implikasi manajerialnya metode *balanced scorecard* terhadap sistem AKIP dalam penelitian ini adalah:

1. Proses pengintegrasian antara kerangka *balanced scorecard* dengan sistem AKIP dapat dilakukan karena penyusunan keempat elemen didalam sistem AKIP yaitu perencanaan strategis, perencanaan kinerja, pengukuran kinerja dan pelaporan kinerja dilakukan dengan pendekatan *balanced scorecard* dalam empat perspektif (keuangan, pelanggan, bisnis internal, dan pembelajaran/pertumbuhan organisasi) sehingga indikator-indikator kinerja kunci yang digunakan dalam *balanced scorecard* adalah juga beberapa indikator kinerja kunci yang digunakan laporan AKIP yaitu indikator kinerja kunci yang sifatnya teknis manajemen pelabuhan dilengkapi dengan indikator kinerja kunci yang bersifat nonteknis namun dapat memicu tercapainya indikator-indikator kinerja lainnya maupun sasaran strategis bagi pencapaian visi, misi dan tujuan otoritas pelabuhan.
2. Integrasi *balanced scorecard* dengan sistem AKIP dan pelaporannya yaitu LKIP bisa dilakukan karena dalam perancangan dan penyusunan kerangka *balanced scorecard* Otoritas Pelabuhan visi, misi, tujuan dan indikator-indikator teknis kepelabuhanan yang dicantumkan sesuai dengan apa yang telah digariskan dan dijadikan acuan dalam Renstra Otoritas Pelabuhan. Penyesuaian hanya dilakukan pada sebagian frase dalam visi, strategi, sasaran strategik dan inisiatif strategik, target dan memasukan indikator - indikator kinerja kunci kantor yang sifatnya non teknis kepelabuhanan dan belum terdapat didalam sistem AKIP dan LKIP namun merupakan bagian dari pemicu kinerja otoritas pelabuhan.
3. Penerapan kerangka kerja *balanced scorecard* yang dirancang dapat memberikan arah dan fokus pekerjaan yang akan dilaksanakan oleh otoritas pelabuhan sesuai dengan visi, misi, tujuan, dan strategi yang telah ditetapkan sebelumnya, serta memberikan data dan

informasi tentang kondisi otoritas pelabuhan secara lebih komprehensif dan akurat. *Balanced scorecard* juga membantu manajemen mengambil kebijakan lebih lanjut mengenai peran dan fungsinya dalam pelabuhan sebagai wakil pemerintah di pelabuhan yang disesuaikan dengan perkembangan kondisi lingkungan pelabuhan, kondisi politik dan pemerintahan, sosial ekonomi, kemajuan teknologi dan informasi, serta kondisi lingkungan pelabuhan yang semakin pesat dan bersaing.

4. Implikasi dari penerapan kerangka kerja *balanced scorecard* kemungkinan akan memberikan tanggung jawab pekerjaan yang lebih banyak lagi bagi otoritas pelabuhan yang ditandai dengan bertambahnya jumlah KPI/indikator kinerja kunci yang telah ditetapkan, selain indikator kinerja kunci yang distandarisasi oleh pemerintah melalui sistem AKIP. Namun mengingat kerangka kinerja *balanced scorecard* bersifat lebih komprehensif dan akurat serta bertujuan untuk menyajikan kondisi aktual otoritas pelabuhan maka penerapannya sangat direkomendasikan untuk dilakukan, meskipun demikian kerangka kerja yang dirancang dalam penelitian ini hanya bersifat akademis dan bukan merupakan tuntutan kewajiban bagi otoritas pelabuhan.

## Kesimpulan

Pengukuran kinerja otoritas pelabuhan merupakan aspek penting bagi pemerintah dalam hal ini Kementerian Perhubungan dalam mengukur dan menilai pertanggungjawaban atas hasil pelaksanaan tugas otoritas pelabuhan sebagai wakil pemerintah di pelabuhan serta mendorong terciptanya akuntabilitas kinerja lembaga ini dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan (*good governance*) yang baik dan terpercaya. Oleh karena itu otoritas pelabuhan membutuhkan suatu sistem pengukuran kinerja yang lebih terukur, sistematis, obyektif, dan komprehensif, serta dapat memberikan manfaat bagi pihak manajemen pelabuhan. Metode pengukuran kinerja yang menjawab kebutuhan tersebut adalah metode pengukuran dengan pendekatan *balanced*

*scorecard* yang didesain sesuai kebutuhan instansi pemerintah tanpa mengabaikan manfaat dari sistem AKIP yang sudah berjalan.

Perancangan sistem pengukuran Otoritas Pelabuhan dengan metode *balanced scorecard* dan analisis AHP yang melibatkan pihak manajemen OP Utama Tanjung Priok serta beberapa ekspert/ahli manajemen kepelabuhan menghasilkan 12 (duabelas) sasaran strategis yang dijadikan indikator pengukuran kinerja. Sasaran strategis pada perspektif pelanggan adalah: (1) harmonisasi dan integrasi, (2) kepuasan layanan, dan (3) citra dan reputasi (*good governance*). Sasaran strategis pada perspektif proses bisnis internal adalah: (1) kuantitas dan kualitas infrastruktur dan fasilitas pelabuhan, (2) kualitas penyelenggaraan angkutan laut maritim, (3) pengawasan dan standar kinerja pelayanan operasional pelabuhan, dan (4) inovasi layanan. Sasaran strategis perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah: (1) kompetensi dan motivasi, (2) kepuasan dan suasana kerja yang kondusif, dan (3) penggunaan teknologi dan sistem informasi. Sasaran strategis pada perspektif keuangan adalah: (1) optimalisasi APBN, dan (2) realisasi PNBPN.

Dua belas indikator pengukuran kinerja ini bersifat lebih konsisten dengan perencanaan strategik yang telah dilakukan sebelumnya sehingga target indikator kinerja yang direncanakan dapat dengan mudah diukur. Berbeda dengan target kinerja yang ada dalam sistem AKIP yang merupakan target kinerja yang disesuaikan dengan anggaran kegiatan yang menyebabkan pencapaian visi, misi, tujuan, dan strategi sangat bergantung pada anggaran yang disahkan.

Peta strategi (*strategy map*) Otoritas Pelabuhan yang dirumuskan dan digambarkan dalam pendekatan *balanced scorecard* adalah hipotesis yang mampu menjelaskan hubungan sebab-akibat dari pencapaian indikator-indikator kinerja baik keberhasilan maupun kegagalannya berbeda dengan capaian indeks kinerja dalam sistem AKIP yang secara keseluruhan tidak dapat menjelaskan hubungan sebab akibatnya (koheren).

Hasil pembobotan AHP oleh 15 (lima belas) responden terdiri dari pihak manajemen OP Utama Tanjung Priok serta beberapa ekspert/

ahli manajemen kepelabuhan menunjukkan urutan kepentingan tiap perspektif pada *balanced scorecard* otoritas pelabuhan menunjukkan bahwa perspektif pelanggan memiliki kepentingan/prioritas paling tinggi dalam menunjang visi dan misi otoritas pelabuhan, selanjutnya pembelajaran dan pertumbuhan, kemudian diikuti oleh perspektif keuangan dan yang terakhir adalah perspektif proses bisnis internal. Hal ini memberikan gambaran bahwa prioritas perspektif otoritas pelabuhan saat ini yang mendukung visi dan misinya sejalan dengan *Grand Design Reformasi Birokrasi* dalam membangun kepercayaan publik melalui prioritas peningkatan pelayanan.

Hasil perancangan pengukuran *balanced scorecard* yang memperhitungkan persepsi pelanggan (*stakeholders*, pelaku bisnis pelabuhan, dan masyarakat), pertumbuhan dan pembelajaran organisasi serta kepegawaian dan indikator kunci lainnya yang bersifat non teknis yang belum pernah menjadi indikator kinerja dalam sistem AKIP, membuktikan *balanced scorecard* sebagai sebuah metode pengukuran kinerja dirasakan lebih komprehensif, koheren, berimbang dan terukur dibandingkan dengan sistem AKIP, serta melengkapi sistem AKIP yang selama ini menjadi standar pengukuran pada instansi pemerintah.

Batasan penelitian ini adalah pada merumuskan strategi, peta strategi sampai dengan perancangan pengukuran kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard*. Pembobotan dilakukan pada sasaran strategi sampai KPI/indikator kinerja kunci. Tahapan *balanced scorecard* selanjutnya, seperti penyusunan anggaran, implementasi serta pemantauan diserahkan pada pihak otoritas pelabuhan.

## Rekomendasi

Otoritas Pelabuhan perlu melakukan evaluasi terhadap sistem penilaian kinerja saat ini yang sudah berkembang, lebih komprehensif, dan mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan manajemen.

Penerapan kerangka pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* dapat diintegrasikan didalam komponen pelaporan AKIP Otoritas Pelabuhan sebagai bagian dari LKIP.

Rancangan *balanced scorecard* Otoritas Pelabuhan yang telah disusun diperlukan adanya komitmen, konsistensi, dan transparansi semua pihak untuk menerapkannya dalam mengukur kemampuan organisasi ini dan sejauh mana manfaatnya bagi peningkatan kinerja pelabuhan di Indonesia.

## Ucapan Terima Kasih

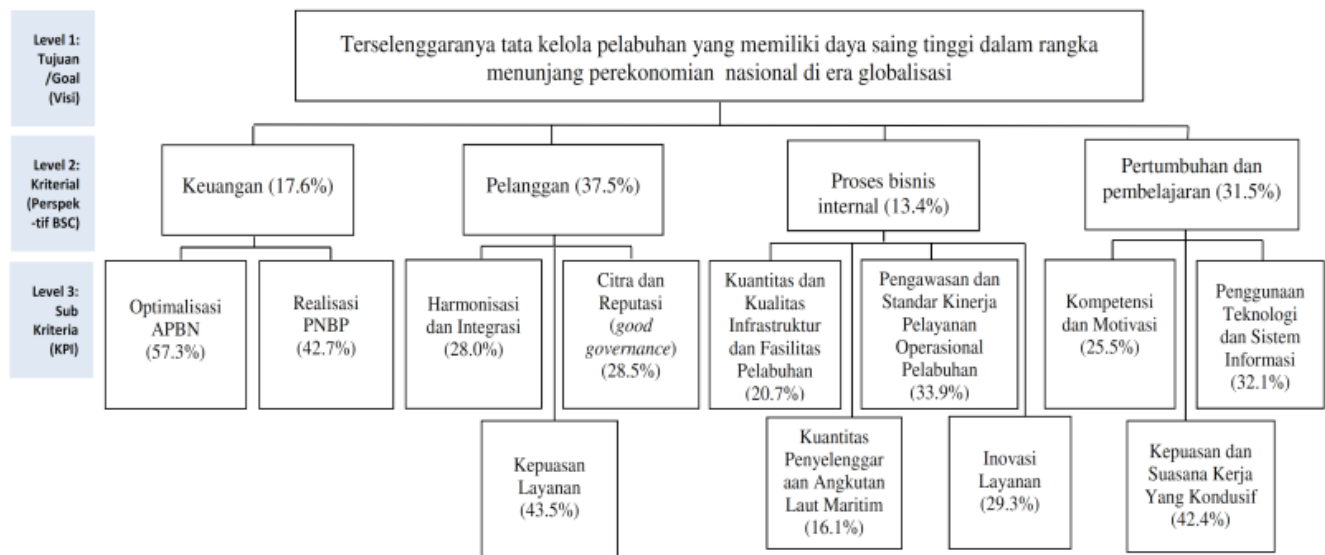
Penulis O.B.P. mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada bapak Drs. I Nyoman Gede Saputra, MM sebagai Kepala Kantor OP Utama Tanjung Priok yang telah memberikan izin dan bantuan dalam pengumpulan data penelitian. Ucapan terima kasih juga diucapkan kepada bapak Dr Ir Idqan Fahmi, MEd dan bapak Dr Ir Ario Damar, MSi sebagai pembimbing pada Program Studi *Port Shipping & Logistic*, Sekolah Bisnis Institut Pertanian Bogor.

## Daftar Pustaka

- [1] Undang – undang Nomor 17 tahun 2008 tentang pelayanan (Standards style), SEKNEG RI Standard (2008).
- [2] Biro Riset LMFE, Trend Perkembangan Pengelolaan Pelabuhan Dunia dan Implikasinya Bagi BUMN Pelabuhan di Indonesia (Book style). J a k a r t a , ID: Riset Lembaga Management Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia (2012) 11–12.
- [3] WEF.(2016,December 11),“TheGlobalCompetitiveness Report 2015-2016”.Genewa. Available: [www.weforum.org/gcr](http://www.weforum.org/gcr)
- [4] Balitbanghub, Studi Peningkatan Sistem Manajemen Kepelabuhanan di Indonesia. Laporan Akhir Badan Penelitian dan Pengembangan Pusat Penelitian dan Pengembangan Perhubungan Laut (Book style).Jakarta, ID: Kemenhub (2014) 43–66.
- [5] Peraturan Menteri Perhubungan Nomor PM 35 Tahun 2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Otoritas Pelabuhan Utama (Standards style), KEMENHUB Standard (2012).
- [6] H. Darwanto. (2009, Oktober 10). Networks (2nd ed.) [Online].Available:<http://www.bappenas.go.id/node/48/2294/>
- [7] R.S. Kaplan, D.P. Norton, Strategi map: Converting intangible assets into tangible outcomes (Book style). Boston (US), ID: Harvard Business School Press (2004) 12–15.
- [8] R.S. Kaplan, D.P. Norton, Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi. Ahli Bahasa Peter R. Yosi Pasla, Judul asli: The balanced scorecard: translating strategy into action. Jakarta, ID: Gramedia (1996) 25–26.
- [9] VG. Gaspersz, Sistem manajemen kinerja terintegrasi balanced scorecard dengan malcolm baldrige dan lean six sigma supply chain management (Book style).

- Jakarta, ID: PT Gramedia Pustaka Utama (2002) 55–60.
- [10] L. Saaty, “Decision making with the analytic hierarchy process. International journal of service science,” (2008, April) 1(1): 83-98.
- [11] LPPM. (2000, September 16), “Proceedings of The Indonesian Symposium on The Analytic Hierarchy Process”. Available: [www.isahp2001.ch](http://www.isahp2001.ch)
- [12] T. Saaty, Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin, Proses Hirarki Analitik untuk Pengambilan Keputusan dalam Situasi yang Kompleks (Book style). Jakarta, ID: Pustaka Binama Pressindo (1993) 3–10.
- [13] Laporan Kinerja Instansi Pemerintah Otoritas Pelabuhan Tanjung Priok, KEMENHUB (2015).
- [14] Rencana Strategis Otoritas Pelabuhan Tanjung Priok, KEMENHUB (2011).
- [15] Keputusan Direktur Jenderal Perhubungan Laut Nomor UM 002/38/18/DJPL-11 tentang Standar Kinerja Pelayanan Operasional Pelabuhan Direktorat Jenderal Perhubungan Laut (Standards style), KEMENHUB Standard (2011).
- [16] S. T. Sudarmo, Best Practices on Port Business Development, Change and Creativity (Book style). Jakarta, ID: The Advisory Group on Port and Harbour (2016) 35–39.

## Lampiran



Sumber : hasil analisis AHP, 2017

**Gambar L1.** Struktur hirarki kinerja

## Lampiran

**Tabel L1.** Sasaran strategis dan KPI/indikator kinerja kunci OP Utama Tanjung Priok dalam *balanced scorecard*

| Perspektif                                            | Sasaran Strategis                                              | Key Performance Indicators (KPI)                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                       |                                                                | Ukuran Hasil<br>(Lag Indicators)                                                                                                                                                                                                   | Ukuran Pemicu Kinerja<br>(Lead Indicators)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Keuangan<br>(financial)                               | Optimalisasi APBN                                              | Persentase realisasi dan penyerapan anggaran APBN yang dipergunakan secara optimal.                                                                                                                                                | Jumlah APBN yang dapat direalisasikan secara optimal dan efektif.                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                                       | Realisasi PNBP                                                 | Persentase tercapainya target PNBP.                                                                                                                                                                                                | Jumlah PNBP yang dapat dicapai.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Pelanggan<br>(customer)                               | Harmonisasi dan integrasi                                      | Meningkatnya harmonisasi dan integrasi antar operator dan pemangku kepentingan maritim terkait fasilitas dan pelayanan di pelabuhan dalam mewujudkan sinergisitas kinerja di pelabuhan dan keterpaduan pengembangan kepelabuhanan. | Jumlah dokumen perencanaan pengembangan fasilitas pelabuhan yaitu dokumen master plan dan kegiatan penetapan indikator kinerja pelayanan terkait jasa pelabuhan serta kehumasan.                                                                                                                                                                                          |
|                                                       | Kepuasan layanan                                               | Meningkatnya persentase kepuasan para stakeholders dan pelaku bisnis kepelabuhan terhadap peran OP Utama Tanjung Priok sebagai wakil pemerintah di pelabuhan.                                                                      | Dimensi kepuasan stakeholders dan pelaku bisnis dalam pelabuhan terhadap peran OP Utama Tanjung Priok.                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                                       | Citra dan reputasi<br>(good governance)                        | Meningkatnya kinerja dan kualitas tata kelola pemerintah (good governance) kinerja kelembagaan.                                                                                                                                    | Indeks kinerja OP Utama Tanjung Priok dan terpenuhinya ketertiban administrasi dan teknis serta akuntabilitas kinerja kelembagaan.                                                                                                                                                                                                                                        |
| Proses bisnis internal<br>(internal business process) | Kuantitas dan kualitas infrastruktur dan fasilitas pelabuhan   | Terpenuhinya kuantitas dan kualitas infrastruktur dan fasilitas pelabuhan dalam hal penyediaan fasilitas pelabuhan serta sarana pelayanan lainnya sesuai yang ditetapkan dalam masterplan pelabuhan.                               | Jumlah infrastruktur dan fasilitas pelabuhan yang berkualitas dan bebas limbah dan kegiatan pelestarian lingkungan pelabuhan (greenport).                                                                                                                                                                                                                                 |
|                                                       | Kualitas penyelenggaraan angkutan laut maritim                 | Meningkatnya kinerja pelayanan kapal, operasional pelabuhan, dan utilitas.                                                                                                                                                         | Penurunan <i>waiting time</i> (WT), penurunan <i>approaching time</i> (AT), peningkatan persentase <i>effective time</i> (ET), dan penurunan <i>berthing time</i> (BT). Pencapaian tingkat penggunaan dermaga (BOR), tingkat penggunaan gudang (SOR), tingkat penggunaan lapangan (YOR), rata-rata <i>receiving</i> peti kemas, dan rata-rata <i>delivery</i> peti kemas. |
|                                                       | Pengawasan dan standar kinerja pelayanan operasional pelabuhan | Meningkatnya kinerja kegiatan pengawasan, pemeriksaan, dan kegiatan lainnya dalam rangka keselamatan dan keamanan di lingkungan pelabuhan.                                                                                         | Jumlah kegiatan pengawasan dan penyusunan SOP dilingkungan pelabuhan.                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                                       | Inovasi layanan                                                | Jumlah layanan baru/diperbaharui baik sistem maupun prosedur pelayanan yang lebih efektif.                                                                                                                                         | Rentang waktu pelayanan menjawab kebutuhan stakeholder, pelaku bisnis, dan masyarakat.                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                                       | Kompetensi dan motivasi                                        | Peningkatan kualitas SDM, serta penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi dalam administrasi perkantoran dan kepelabuhanan                                                                                                         | Jumlah PNS yang berkompeten dan memiliki motivasi serta integritas                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Pembelajaran dan pertumbuhan<br>(learning and growth) | Kepuasan dan suasana kerja yang kondusif                       | Persentase PNS yang puas dalam bekerja dan meningkatnya pemenuhan kebutuhan perlengkapan dan peralatan kantor (fasilitas penunjang) dalam mewujudkan suasana kerja yang kondusif                                                   | Dimensi kepuasan PNS dan ketersediaan fasilitas penunjang kerja.                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                                                       | Penggunaan teknologi dan sistem informasi                      | Meningkatnya jumlah penggunaan teknologi, sistem informasi, dan media dalam pelayanan publik.                                                                                                                                      | Ketersediaan jumlah alat pengolah data dan penggunaan teknologi, sistem informasi, dan media massa dalam pelayanan publik.                                                                                                                                                                                                                                                |

Sumber : Data sekunder OP Utama Tanjung Priok diolah, 2017

**Tabel L2.** Sasaran strategis dan simulasi Target kinerja OP Utama Tanjung Priok dalam *balanced scorecard*

| Perspektif                                                     | Sasaran strategis                                              | Target Kinerja                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Keuangan<br>( <i>financial</i> )                               | Optimalisasi APBN                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>\geq 100</math> % daya serap</li> <li>• 200 dokumen SPM</li> <li>• 13 dokumen laporan bendahara pengeluaran</li> <li>• 17 dokumen laporan SAI</li> <li>• 12 daftar gaji pegawai</li> <li>• 1 dokumen laporan pajak tahunan pegawai</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                                                | Realisasi PNBP                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>\geq</math> Rp. 5.500.000.000,-</li> <li>• 1200 nota pertelaan PNBP</li> <li>• 12 dokumen laporan bulanan PNBP</li> <li>• 1 dokumen rekonsiliasi eksternal PNBP dengan PT. Pelindo II</li> <li>• 1 dokumen rekonsiliasi internal PNBP dengan kantor Syahbandar Tanjung Priok</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Pelanggan<br>( <i>customer</i> )                               | Harmonisasi dan integrasi                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 14 dokumen RIP</li> <li>• 3 kegiatan dalam menetapkan indikator kinerja pelayanan terkait jasa pelabuhan</li> <li>• 6 kegiatan pelaksanaan forum kehumasan pelabuhan Tanjung Priok</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                                                                | Kepuasan layanan                                               | 90 % stakeholders dan pelaku bisnis pelabuhan puas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                                                                | Citra dan reputasi (good governance)                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 dokumen LKIP Indeks kinerja sangat baik (&gt;90%)</li> <li>• 13 dokumen laporan bulanan dan tahunan kantor</li> <li>• 1 paket FGD penyusunan RKA 2016/2017</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Proses bisnis internal<br>( <i>internal business process</i> ) | Kuantitas dan kualitas infrastruktur dan fasilitas pelabuhan   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 paket pengerukan kolam dan alur pelabuhan nusantara</li> <li>• 1 paket studi peralatan bongkar muat di pelabuhan Tanjung Priok</li> <li>• 1 paket pengadaan water quality checker</li> <li>• 1 paket papan penunjuk kualitas udara</li> <li>• 1 paket studi manajemen lalu lintas</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                                                                | Kualitas penyelenggaraan angkutan laut maritim                 | Rata-rata indikator kinerja pelayanan jasa pelabuhan : <ul style="list-style-type: none"> <li>• WT 1 jam</li> <li>• AT 2 jam</li> <li>• ET:BT 85 %</li> <li>• Kinerja bongkar muat               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Peti kemas 25 (B/C/J)</li> <li>• General cargo 35 (T/G/J)</li> <li>• Bag cargo 40 (T/G/J)</li> <li>• Unitized 50 (T/G/J)</li> <li>• Curah cair 150 (T/J)</li> <li>• Curah kering 100 (T/J)</li> </ul> </li> <li>• Rata-rata <i>receiving</i> petikemas 60 menit</li> <li>• Rata-rata <i>delivery</i> petikemas 70 menit</li> <li>• BOR 70 %</li> <li>• SOR 70%</li> <li>• YOR 65 %</li> </ul> |
|                                                                | Pengawasan dan standar kinerja pelayanan operasional pelabuhan | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 paket monitoring lalu lintas kapal, barang, dan penumpang</li> <li>• 1 paket monitoring dan pengendalian dampak lingkungan terhadap seluruh kegiatan perusahaan di pelabuhan Tanjung Priok</li> <li>• 1 paket monitoring pembangunan terminal kalibaru</li> <li>• 1 dokumen penyusunan SOP <i>Port Emergency Response</i></li> <li>• 1 dokumen SOP penanganan limbah cair dan limbah padat pelabuhan Tanjung Priok</li> <li>• 1 dokumen evaluasi standar kinerja operasional pelabuhan Tanjung Priok</li> <li>• 1 dokumen evaluasi <i>reception facility</i></li> </ul>                      |
|                                                                | Inovasi layanan                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• (1 kegiatan inaportnet pelayanan kapal domestik setahun</li> <li>• 1 kegiatan perencanaan inovasi layanan terbaru (website kantor OP Utama Tanjung Priok)</li> <li>• 2 paket pelaksanaan penataan registrasi TKBM</li> <li>• 2 paket angkutan laut lebaran dan natal</li> <li>• 2 paket angkutan laut perintis</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                      |

|                                                             |                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pembelajaran dan pertumbuhan ( <i>learning and growth</i> ) | Kompetensi dan motivasi                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 28 PNS yang mengikuti kegiatan diklat/pelatihan setahun</li> <li>• Kegiatan perekrutan CPNS setahun maupun non teknis</li> </ul>                                                                                                                                                                                |
|                                                             | Kepuasan dan suasana kerja yang kondusif  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 90% PNS Puas dalam bekerja</li> <li>• Pembangunan pagar ± 1.769 M dan perawatan gedung kantor ± 1.620 M<sup>2</sup></li> <li>• 1 paket kendaraan operasional roda empat</li> <li>• 4 paket kendaraan operasional roda dua</li> <li>• 1 paket pengadaan pakaian dinas</li> <li>• 20 meja/kursi kantor</li> </ul> |
|                                                             | Penggunaan teknologi dan sistem informasi | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 kegiatan pembuatan video interaktif</li> <li>• 1 kegiatan sosialisasi UU keterbukaan informasi publik</li> <li>• 1 kegiatan pengdaan bulletin kantor setahun</li> <li>• 8 unit alat pengelola data</li> </ul>                                                                                                 |

Sumber : data sekunder OP Utama Tanjung Priok diolah, 2017

**Tabel L3.** Sasaran strategis dan inisiatif strategis OP Utama Tanjung Priok

| Perspektif                                                  | Sasaran stretegis                                              | Inisiatif strategis                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Keuangan ( <i>financial</i> )                               | Optimalisasi APBN                                              | Merealisasikan APBN secara optimal dan efektif sesuai dengan peruntukannya dan membuat dokumen-dokumen yang disusun untuk memenuhi kebutuhan administrasi dan teknis serta akuntabilitas anggaran.                                                                                                                                                                                                                            |
|                                                             | Realisasi PNPB                                                 | Merealisasikan pencapaian PNPB secara bertanggung jawab dan membuat dokumen-dokumen yang disusun untuk memenuhi kebutuhan administrasi dan teknis serta akuntabilitas penerimaan PNPB.                                                                                                                                                                                                                                        |
| Pelanggan ( <i>customer</i> )                               | Harmonisasi dan integrasi                                      | (1) Melakukan penyusunan dokumen Rencana Induk Pelabuhan (RIP) pelabuhan Muntok, Pengandaran, Cirebon, Pontianak, Pangkal Balam, Pulau Baai Bengkulu, dan DLKr/DLKp Teluk Air, Tg Pandan, Ketapang, Banten, dan Tg Priok, (2) menetapkan indikator kinerja pelayanan terkait jasa pelabuh, (3) melakukan kegiatan kehumasan.                                                                                                  |
|                                                             | Kepuasan layanan                                               | Meningkatkan pelayanan dan peran OP Utama Tanjung Priok sebagai wakil pemerintah dipelabuhan sesuai yang diamanatkan oleh UU Nomor 17 Tahun 2008.                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                             | Citra dan reputasi ( <i>good governance</i> )                  | (1) Mewujudkan sistem kelembagaan yang mendukung upaya-upaya kemitraan pemerintah dan swasta di bidang kepelabuhanan, (2) memenuhi ketertiban administrasi dan teknis serta akuntabilitas kinerja kelembagaan.                                                                                                                                                                                                                |
| Proses bisnis internal ( <i>internal business process</i> ) | Kuantitas dan kualitas infrastruktur dan fasilitas pelabuhan   | (1) Melakukan pengerukan alur pelayaran marunda dan pengerukan kolam dan alur pelabuhan nusantara pelabuhan Tanjung Priok, (2) meningkatkan kesiapan operasi fasilitas, sarana, dan peralatan pelabuhan.                                                                                                                                                                                                                      |
|                                                             | Kualitas penyelenggaraan angkutan laut maritim                 | (1) Melakukan peningkatan kinerja operasional dalam rangka pemenuhan standar kinerja yang ditetapkan dan peningkatan efektivitas pemanfaatan fasilitas pelayanan pelabuhan, (2) melakukan penyelenggaraan transportasi laut secara optimal.                                                                                                                                                                                   |
|                                                             | Pengawasan dan standar kinerja pelayanan operasional pelabuhan | (1) Melakukan monitoring di wilayah DLKr dan DLKp, pengawasan dan penerbitan kendaraan keluar masuk pelabuhan, pengawasan terhadap lalu lintas barang, pengawasan embarkasi/debarkasi kapal penmpang, dan pengawasan penertiban pedagang kaki lima dan kegiatan lainnya di luar operasional dan pelayanan, (2) secara bertahap mewajibkan penyediaan sistem tanggap darurat di setiap terminal dalam pelabuhan tanjung priok. |
|                                                             | Inovasi layanan                                                | (1) Melaksanakan evaluasi terhadap layanan dan menentukan solusi terhadap masalah yang ditemui, (2) mewujudkan penerapan inaportnet pelayanan kapal domestik, (3) menyelenggarakan angkutan laut lebaran dan natal serta angkutan laut perintis.                                                                                                                                                                              |
| Pembelajaran dan pertumbuhan ( <i>learning and growth</i> ) | Kompetensi dan motivasi                                        | (1) Melakukan perekrutan dan penempatan PNS yang ada sesuai kompetensinya, pelatihan dan pendidikannya, (2) memotivasi PNS untuk mengikuti dan memperoleh keahlian, sikap kepemimpinan, dan integritas dengan pendidikan, pelatihan, diklat dan bimbingan teknis maupun non teknis bimbingan teknis maupun non teknis.                                                                                                        |
|                                                             | Kepuasan dan suasana kerja yang kondusif                       | (1) Menyediakan fasilitas dan ruang kerja yang menunjang tugas pokok dan fungsi masing-masing PNS serta memperjuangkan hak-hak PNS seperti remunirasi, (2) melakukan evaluasi kinerja internal melalui survei kepuasan PNS dan absensi.                                                                                                                                                                                       |
|                                                             | Penggunaan teknologi dan sistem informasi                      | Menyediakan teknologi, sarana, dan prasarana sistem informasi yang menunjang tugas pokok dan fungsi seperti : ketersediaan alat pengelola data, peralatan mesin, kendaraan operasional.                                                                                                                                                                                                                                       |

Sumber : Data sekunder OP Utama Tanjung Priok diolah, 2017