

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Indonesia adalah negara kepulauan terbesar di dunia dengan sejarah panjang dalam bidang maritim, diapit oleh dua Samudra terbesar yaitu Samudra Hindia dan Samudra Pasifik, tentunya hal tersebut tidak akan jauh-jauh dengan bidang maritim. Sebagai negara kepulauan dan diampit oleh dua Samudra besar didunia yaitu Samudra Hindia dan Samudra Pasifik, tentunya Indonesia sendiri merupakan salah jalur perdagangan dunia atau internasional melalui laut. Menjadi jalur perdagangan internasional tentu juga akan membantu pada perekonomian Indonesia, Indonesia sendiri memiliki banyak Pelabuhan yang membantu dalam meningkatkan perekonomian melalui sector maritim. Sector maritim sendiri berkontribusi sebesar 3% atau setara dengan kisaran 47 triliun terhadap Produk Domestik Bruto untuk perekonomian Indonesia (Mulatsih, 2008).

Dalam membantu meningkatkan pada sector maritim maka dibentuklah Perusahaan Pelabuhan Indonesia (Persero) atau biasa dikenal dengan sebutan Pelindo. PT Pelabuhan Indonesia adalah sebuah perusahaan milik Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang telah berdiri sejak 1960 sebagai tonggak penting dalam pengembangan infrastruktur pelabuhan di Indonesia. Pelindo sendiri memiliki tugas atau peran dalam meningkatkan sector maritim dalam mengelola dan mengembangkan Pelabuhan-pelabuhan yang ada di Indonesia, melalui bidang jasa pelabuhan-pelabuhan dalam aktivitas perdagangan dan logistic di wilayah Indonesia (Dini, 2019). PT Pelabuhan Indonesia (Pelindo) memiliki kantor pusat di kota Surabaya dan juga memiliki cabang yang tersebar di hampir semua pelabuhan di Pulau Jawa, Kalimantan, Sumatera, Sulawesi, Bali, dan Papua.

Pemerintah Indonesia membentuk 4 perusahaan pelabuhan nasional yaitu PT Pelindo I (Persero) mengelola pelabuhan di Provinsi Kepulauan Riau, Sumatra Utara, dan Naggroe Aceh

Darussalam. PT Pelindo II (Persero) mengelola pelabuhan di 10 provinsi, Kalimantan Barat, DKI Jakarta, Jawa Barat, Banten, Lampung, Sumatera Selatan, Bangka Belitung, Sumatera Barat, Bengkulu dan Jambi. PT Pelindo III (Persero) mengelola pelabuhan di 7 provinsi, diantaranya Nusa Tenggara Timur (NTT), Nusa Tenggara Barat (NTB), Bali, Kalimantan Tengah, Kalimantan Selatan, Jawa Tengah, dan Jawa Timur. PT Pelindo IV (Persero) mengelola pelabuhan di 11 provinsi, yaitu Papua, Papua Barat, Maluku, Maluku Utara, Sulawesi Utara, Gorontalo, Sulawesi Tenggara, Sulawesi Tengah, Sulawesi Selatan, Kalimantan Utara, dan Kalimantan Timur. Pada 1 Oktober 2021 PT Pelabuhan Indoensia resmi melakukan penggabungan PT Pelindo I, III, IV (Persero) ke dalam PT Pelindo II (Persero), dan mengubah perusahaan menjadi PT Pelabuhan Indonesia (Persero) atau Pelindo. Penggabungan yang dilakukan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kepelabuhan nasional.

PT. Pelindo Cabang Bumiharjo merupakan salah satu bagian dari perusahaan Pelindo yang berada di kepulauan Kalimantan Tengah. Sebagai PT Pelabuhan Indonesia yang fokus pada bidang jasa pelabuhan dan pelayaran, menuntut PT Pelindo Cabang Bumiharjo agar dapat melaksanakan kinerjanya dengan baik dan menerapkan manajemen perusahaan yang profesional untuk menyediakan layanan kepelabuhanan yang optimal dan berkualitas tinggi demi kepentingan masyarakat pengguna pelabuhan. Maka dari itu untuk mencapai tujuan tersebut, pihak manajemen perusahaan perlu melakukan penilaian kinerja karyawan pada PT Pelindo Cabang Bumiharjo yang dimaksudkan untuk mengetahui kontribusi suatu komponen perusahaan terhadap struktur perusahaan secara terus- menerus dalam setiap periode.

Penilaian kinerja memiliki peran penting bagi perusahaan. Menurut Rupilu (2022) penilaian kinerja dapat memberikan informasi tambahan yang berharga untuk perusahaan guna mengevaluasi dan melakukan pengambilan keputusan dalam meningkatkan kinerja manajemen di masa depan. Jika penilaian kinerja perusahaan atau organisasi secara menyeluruh tidak dilakukan dengan memperhatikan dalam berbagai hal, manajemen akan kesulitan menentukan

apakah tujuan organisasi atau perusahaan telah tercapai setiap tahunnya, serta apakah kinerja mereka mengalami peningkatan atau penurunan dalam berbagai bidang. Menurut Gumanti dan Utami (2021) untuk menilai periode sebelumnya, manajemen juga dapat mengukur kinerja perusahaan untuk menilai diri mereka sendiri. Maka sebab itu, diperlukan sebuah alat yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja PT Pelindo Cabang Bumiharjo agar mampu memahami sejauh mana pencapaian dari sasaran dan strategi yang ditetapkan. Instrumen yang berguna untuk mengukur evaluasi kinerja yang meliputi aspek finansial dan non-finansial misalnya dengan menggunakan teknik *Balance Scorecard*.

*Balanced Scorecard*, yaitu pendekatan pengukuran kinerja yang memungkinkan evaluasi komprehensif atas kinerja organisasi, baik secara finansial maupun non-finansial. Konsep *Balance Scorecard* dibuat dan diterapkan secara luas pada tahun 1992 oleh Robert Kaplan dan David Norton untuk membantu akuntan manajemen menghadirkan lebih banyak informasi mengenai bagaimana perusahaan dapat mengaplikasikan strategi. Mengacu pada Robert S. Kaplan dan David P. Norton (1996) *Balanced Scorecard* adalah serana evaluasi yang menggunakan empat perspektif guna menilai kinerja bisnis, yaitu perspektif pelanggan, perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Menggunakan metode *Balanced Scorecard* untuk menilai kinerja mereka dari empat sudut pandang yang saling terkait. Pendekatan ini memungkinkan manajemen guna memperoleh pemahaman yang lebih menyeluruh mengenai bagaimana kinerja di satu area mempengaruhi area lainnya. Selain itu, *Balanced Scorecard* membantu manajemen dalam alokasi sumber daya yang lebih efektif, karena mereka dapat mengidentifikasi area yang perlu diperkuat atau ditingkatkan, agar dapat melakukan tindakan perbaikan dan penyesuaian yang tepat untuk mencapai tujuan jangka panjang perusahaan.

Penelitian sebelumnya yang dijalankan oleh (Dini, 2019) menggunakan *Balanced Scorecard* untuk memahami rencana atau tujuan apa saja yang dapat dicapai perusahaan. Penelitian (Handoyo et al., 2022) menggunakan *Balanced Scorecard* untuk fokus terhadap aspek manajemen organisasi perusahaan yang ditinjau melalui empat perspektif. Dan penelitian yang dilakukan (Singgih & Sulistyono, 2020) menggunakan *Balanced Scorecard* untuk pengembangan dan menentukan langkah strategis bagi perusahaan.

PT Pelindo Cabang Bumiharjo adalah perusahaan yang bergerak di sektor logistik dan pelabuhan. Peneliti menyadari bahwa sumber daya manusia merupakan aset berharga bagi setiap organisasi. Penelitian ini dapat membantu mengidentifikasi kebutuhan pengembangan karyawan melalui penilaian kinerja yang diukur melalui penerapan metode *Balanced Scorecard* dengan empat perspektif. Penelitian ini juga mampu menghadirkan kontribusi praktis langsung bagi perusahaan dalam hal penilaian kinerja dengan memperhatikan aspek financial dan non-financial.

PT Pelindo Cabang Bumiharjo memiliki tujuan dan prinsip-prinsip yang bertujuan menciptakan ekosistem maritim nasional dengan meningkatkan konektivitas jaringan dan mengintegrasikan pelayanan guna mendukung perkembangan ekonomi di Indonesia. Dalam mewujudkan tujuan dan prinsip tersebut terkait erat dengan sumber daya manusia yang akan dinilai kinerjanya dengan pendekatan *Balanced Scorecard*. Sehingga penelitian ini akan menginvestigasi dan menganalisis sistem penilaian kinerja karyawan guna meningkatkan efektivitas penilaian kinerja dan penerapan pendekatan tersebut. Penelitian ini juga mendorong pengembangan karyawan dan peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Pada bulan Agustus 2023, area kerja PT Pelindo Terminal Petikemas (SPTP) diperluas sebagai badan usaha pelabuhan. Ini ditunjukkan dengan beroperasinya TPK Bumi Harjo dan TPK Bagendang di Kalimantan Tengah ([pelindo.co.id](http://pelindo.co.id)). Dengan kedua terminal ini, jumlah terminal yang dikelola perusahaan menjadi 29 terminal petikemas. Pengoperasian kedua

terminal tersebut adalah salah satu langkah dalam upaya untuk meningkatkan layanan terminal petikemas. Pengoperasian kedua terminal ini juga adalah upaya perusahaan setelah merger Pelindo. Pelindo merupakan *holding* yang menyerahkan pengoperasian kepada PT Pelindo Terminal Petikemas (SPTP). Hal ini merupakan bentuk pertumbuhan dan bisnis internal yang dapat diukur dengan metode *Balanced Scorecard*. Perusahaan berencana meningkatkan kompetensi bagi pekerja serta peningkatan kinerja operasional dengan tujuan menekan biaya dan tercapainya peningkatan kinerja logistic (pelindo.co.id). Dengan demikian, pengukuran kinerja merupakan isu yang penting agar tujuan dan hasil manajemen dapat dicapai secara menyeluruh.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kinerja perspektif pelanggan PT Pelindo Cabang Bumiharjo dengan pendekatan *Balanced Scorecard*?
2. Bagaimana kinerja perspektif bisnis internal PT Pelindo Cabang Bumiharjo dengan pendekatan *Balanced Scorecard*?
3. Bagaimana kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan PT Pelindo Cabang Bumiharjo dengan pendekatan *Balanced Scorecard*?

## **1.3 Batasan Penelitian**

Agar penelitian tidak terlalu luas dan terfokus, sehingga peneliti membatasi penelitian hanya pada penilaian kinerja karyawan PT Pelindo Cabang Bumiharjo yang akan ditinjau berdasarkan tiga prespektif *Balanced Scorecard*.

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah disebutkan, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi bagaimana kinerja PT Pelindo Cabang Bumiharjo apabila diukur dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* yang mengacu pada perspektif pelanggan, pespektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan guna untuk meningkatkan kinerja PT Pelindo Cabang Bumiharjo, sebagai alternatif penilaian kinerja yang lebih komprehensif.