

Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan BSC Dan AHP Sebagai Alat Strategi Meningkatkan Kinerja Bandara XYZ

M. Ali Akbar^{1*}, Ni Luh Putu Hariastuti²

Program Studi Magister Teknik Industri, Institut Teknologi Adhitama Surabaya^{1,2}

alikbr09@gmail.com¹, Putu_hrs@itats.ac.id²

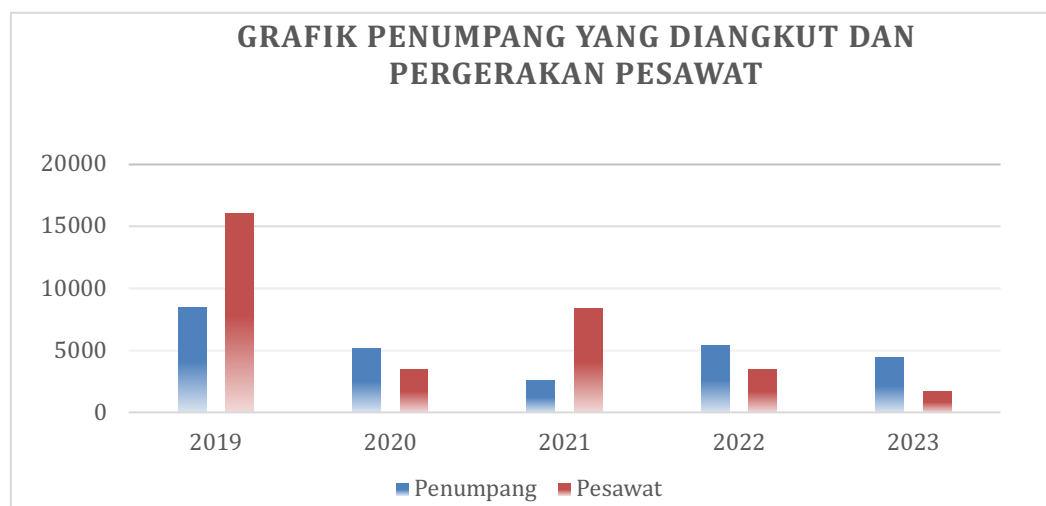
Abstrak

Bandar Udara XYZ merupakan organisasi sektor publik yang bergerak dibidang jasa. Visi misi Bandar Udara XYZ adalah Terwujudnya Penyelenggaraan jasa Kebandar Udaraan sesuai dengan standar keselamatan, keamanan dan pelayanan Bandar Udara berkualitas yang handal dan berdaya saing. Untuk mewujudkannya dibutuhkan komitmen semua pihak. Organisasi yang baik harus mengerti dan memahami kelebihan dan kekurangan diinternal institusi, oleh karena itu dibutuhkan pengukuran kinerja dengan tujuan mengetahui sejauh mana capaian tujuan organisasi dan perbaikan kinerja. Studi ini peneliti memilih pengukuran kinerja dengan penerapan metode Balance Scorecard sebagai alat strategi di Bandar Udara XYZ dintegrasikan dengan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) selanjutnya dipetakan dalam matrix pemetaan Perspektif Customer, Financial, Internal Bisnis dan Learning and Growth. Dari Perspektif tersebut diberikan bobot dengan metode Analytical Hierarchy Proses. Hasil pengukurani skor perspektif stakeholder sebesar 42.5 meraih predikat baik (kuning), perspektif keuangani skor 15% predikat buruk (merah). Perspektif proses internal bisnis 17% mendapat predikat baik (kuning), kemudian perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah 9% meraih predikat sangat baik (hijau). Berdasarkan hasil tersebut, untuk mencapai tujuan, Bandar Udara perlu fokus pada sasaran strategis yang capaian jauh dari target diantaranya peningkatan sarana prasarana bandara untuk didarati pesawat berbadan besar sebagai ukuran pendorong (lead indicator) peningkatan jumlah penumpang, pergerakan pesawat dan peningkatan PNPB.

Kata Kunci : Balance Scorecard, LAKIP, Analytical Hierarchy Process.

A. PENDAHULUAN

Dalam perkembangannya dunia industri penerbangan semakin pesat. Persaingan juga semakin ketat. Setiap organisasi wajib dapat mempertahankan eksistensi dalam mengikuti perkembangan dituntut melakukan inovasi, perbaikan dan perubahan mengikuti pasar. Kinerja organisasi tidak hanya bergantung pada kinerja individu dan tim, tetapi juga pada faktor-faktor yang lebih kompleks dan luas, termasuk faktor lingkungan di dalam dan di luar lingkungan (Kurnia dkk., 2022) dan (Hartini & Habibi, 2023). Bandar Udara XYZ merupakan organisasi/ Lembaga sektor publik Mempunyai Visi dan Misi Terwujudnya Penyelenggaraan jasa ke Bandar Udaraan sesuai dengan standar keselamatan, keamanan dan pelayanan Bandar Udara berkualitas yang handal dan berdaya saing..



Gambar 1. Grafik jumlah penumpang dan pergerakan penumpang 5 tahun terakhir

Dalam kurun waktu 4 tahun terakhir Indonesia, dunia terjangkit wabah pandemi Covid 19 dan cukup memberikan dampak yang tidak baik dalam industri penerbangan sehingga terjadi penurunan

tingkat occupancy pengguna jasa layanan bandara udara. Kondisi kinerja Bandar Udara XYZ dapat dilihat pada Gambar 1 Grafik jumlah penumpang dan pergerakan pesawat 5 tahun terakhir. Untuk itu Bandar Udara dituntut untuk dapat mempertahankan posisi terbaiknya agar dapat menarik minat masyarakat untuk kembali menggunakan transportasi udara sebagai pilihan terbaik.

Dalam menghadapi lesunya dunia penerbangan. Bandar Udara harus mampu menyusun strategi dalam rangka mengembangkan organisasi agar mampu bertahan dan berdaya saing. Untuk mengembangkan dan meningkatkan kinerja organisasi. Manajemen kinerja adalah proses mengintegrasikan tujuan, evaluasi pengembangan kinerja karyawan menjadi kesatuan sistem yang memiliki tujuan kinerja individu mencapai tujuan strategis organisasi (Yuningsih, 2018) dan (Chabiba, Alfi Chusnatul., 2023) diperlukan suatu sistem Pengukuran berbasis kinerja. Dan ketika pengukuran itu tidak dilakukan maka organisasi tidak dapat dikelola dengan baik. “Niven. (2001) menyatakan Ketika Anda bisa mengukur apa yang Anda bicarakan dan mengungkapkannya dalam angka, Anda tahu sesuatu tentangnya. Tapi ketika anda tidak bisa mengukurnya dan Anda tidak dapat mengungkapkannya dengan angka, pengetahuan anda termasuk sedikit dan tidak memuaskan (Niven,2001). Dengan pengukuran sistem pengukuran yang baik diharapkan Perusahaan dapat mengevaluasi secara holistic, pengawasan pengendalian, mengkomunikasikan *goal* Perusahaan pada seluruh staff, stakeholder dan

mengetahui posisi perusahaan terhadap pesaing kemudian menentukan arah perbaikan untuk menciptakan keunggulan yang kompetitif (Kholil, M., Haekal, J.H, 2020)(Haekal, 2023)(Purba, HH, Saroso, DS, & Haekal, 2020). Kinerja yang baik harus memiliki sistem pengukuran kinerja yang baik handal dan berkualitas baik, sehingga perlu untuk menggunakan tidak hanya mengandalkan aspek keuangan tetapi juga memperhatikan aspek lainnya non-keuangan. Hal ini dalam penelitian akan menggunakan Sistem pengukuran kinerja yang lebih komprehensif bernama Balance Kartu skor. Konsep Balance Scorecard dikembangkan oleh R. S. Kaplan and Norton.

B. LANDASAN TEORI

1. Pengukuran Kinerja

pengukuran kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi (*mission accomplishment*) melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa ataupun suatu proses(yuwono, 2002).

Pengukuran kinerja yang didefinisikan sebagai “performing measurement“ adalah kualifikasi dan efisiensi perusahaan atau segmen atau keefektifan dalam pengoperasian bisnis selama periode akuntansi. Dengan demikian pengertian kinerja adalah suatu usaha formal yang dilaksanakan perusahaan untuk mengevaluasi efisien dan efektivitas dari aktivitas perusahaan yang telah dilaksanakan pada periode waktu. Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan merupakan seluruh kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan yang berkaitan dengan pencapaian sasaran strategik manajemen selama periode tertentu.

2. Balance ScoreCard

Menurut (R. S. and D. P. N. Kaplan, 1996) mengatakan bahwa definisi Balance Scorecard adalah suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. Balance Scorecard mencakup berbagai aktivitas penciptaan nilai yang dihasilkan oleh para partisipan perusahaan yang memiliki kemampuan motivasi tinggi. Sementara tetap memperhatikan kinerja jangka pendek, yaitu melalui perspektif finansial, Balance Scorecard dengan jelas mengungkapkan berbagai hal yang menjadi pendorong tercapainya kinerjanya dan kompetitif jangka panjang yang superior..Balanced scorecard bukan hanya sebagai alat ukur kinerja tetapi juga dapat diposisikan sebagai *strategic management system*(Rafiq, Muhammad Rafiq dkk., 2020) (Biswan & Alim, 2021). Balanced scorecard bisa diaplikasikan pada organisasi publik sebagai alat untuk menerjemahkan misi organisasi menjadi tindakan konkret dalam melayani masyarakat. Karena organisasi public memiliki perbedaan dengan organisasi bisnis, maka balanced scorecard perlu dimodifikasi agar dapat sesuai dengan kebutuhan organisasi public(Alamsyah, L.F., Firdaus, 2017) Balance Scorecard merupakan suatu sistem manajemen strategi yang menjabarkan visi dan strategi suatu perusahaan ke dalam tujuan operasional dan tolak ukur. Tujuan dan tolak ukur dikembangkan untuk setiap 4 (empat) perspektif (Quinlivan,2000)(Andik Lukman Hakim, chmad Zaky, MSA., Ak., SAS., CMA., 2018) yaitu:

1. Perspektif keuangan, yaitu kinerja dilihat pada sudut pandang profitabilitas ketercapaian target finansial. membangun suatu sistem balance scorecard, unit-unit bisnis harus dikaitkan dengan tujuan finansial yang berkaitan dengan strategi perusahaan. Tujuan finansial bertujuan sebagai fokus bagi tujuan-tujuan strategis dan ukuran-ukuran semua perspektif dalam Balance Scorecard.
2. Perspektif pelanggan Dalam perspektif pelanggan, organisasi mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana organisasi akan bersaing. Tujuan yang bisa ditetapkan dalam perspektif ini adalah pemuasan kebutuhan pelanggan. Ukuran-ukuran yang digunakan dalam perspektif ini antara lain retensi pelanggan, kepuasan pelanggan, profitabilitas pelanggan, akuisisi pelanggan baru, market share, dan lainnya. Dalam perspektif ini organisasi menyusun strategi yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang pada akhirnya memberikan keuntungan finansial bagi organisasi,
3. Perspektif Proses internal bisnis yaitu Perspektif ini mengidentifikasi faktor kritis dalam proses internal organisasi dengan berfokus pada pengembangan proses baru yang menjadi kebutuhan pelanggan
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan : mengukur faktor-faktor yang berhubungan dengan teknologi, pengembangan pegawai, sistem dan prosedur, dan faktor lain yang perlu diperbaharui. Tujuan – tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan pengendali untuk mencapai keunggulan outcome ketiga perspektif finansial, pelanggan dan proses bisnis internal

Tabel 1. Perbedaan perspektif BSC pada sektor publik dan swasta

Perspektif	Sektor Publik	Sektor Swasta
Customer	<ul style="list-style-type: none"> ■ Perspektif ini fokus ada administrasi publik ■ Dalam struktur BSC menempati posisi paling atas 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Tujuan utama organisasi mencapai pendapatan yang maksimal ■ Dalam Struktur BSC menempati posisi kedua
Keuangan	<ul style="list-style-type: none"> ■ Tujuan perspektif ini adalah menjadi sarana untuk mencapai tujuan organisasi ■ Perspektif ini mewakili anggaran dimana organisasi beroperasi ■ Dalam struktur BSC menempati posisi terbawah 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Perspektif menjadi tujuan utama organisasi ■ Memaksimalkan pendapatan ■ Pada Struktur BSC menempati posisi paling atas
Internal Bisnis	<ul style="list-style-type: none"> ■ Perspektif ini menciptakan nilai dan kepuasan pelanggan ■ Efisiensi operasional didasarkan pada penyesuaian proses strategis. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Tujuannya meningkatkan nilai pelanggan untuk memaksimalkan kinerja keuangan.
Pertumbuhan dan pembelajaran	<ul style="list-style-type: none"> ■ Perspektif ini merupakan penentu dalam peningkatan proses, efisiensi keuangan dan kepuasan pelanggan. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Perspektif ini menentukan peningkatan dalam proses, penciptaan nilai dan kinerja keuangan.

3. Analytical Hierarchy Process (AHP)

AHP merupakan suatu model untuk mengambil keputusan dengan efektif. Model pendukung keputusan ini akan menguraikan masalah multi faktor atau multi kriteria yang kompleks menjadi suatu hirarki, menurut (Saaty, 1980), Dengan hirarki, suatu masalah yang kompleks dapat diuraikan ke dalam kelompok-kelompoknya yang kemudian diatur menjadi suatu bentuk hirarki sehingga permasalahan akan tampak lebih terstruktur dan sistematis (Lukmandono dkk., 2019) (Suartini dkk., 2023) (Nurdiansyah dkk., 2024).

Dalam implementasi AHP, keputusan diambil dengan membandingkan secara berpasangan alternatif-alternatif yang akan dipilih dengan menggunakan kuesioner perbandingan berpasangan dimana di dalam penilaian bobot kepentingan melibatkan para responden ahli yang mengerti dan memahami tujuan dan sasaran strategi. Skala perbandingan berpasangan metode AHP dapat dilihat pada Tabel 2

Tabel 2: Faktor Tingkat Kepentingan AHP

Intensitas Kepentingan	Defenisi
1	Sama pentingnya dibanding dengan yang lain
3	Moderat pentingnya dibanding yang lain
5	Kuat pentingnya dibanding yang lain
7	Sangat kuat pentingnya dibanding yang lain
9	Ekstrim pentingnya dibanding yang lain
2, 4, 6, 8	Nilai diantara dua penilaian yang berdekatan

Sumber: Saaty (1983:28)

C. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif yaitu mengandalkan pengukuran yang objektif dan matematis dari sampel data laporan realisasi tahunan, hasil audit direktorat teknis, kuesioner kemudian dianalisis menggunakan balanced scorecard dan studi pustaka. Pengumpulan data dari penyebaran kuesioner diuji kelayakan menggunakan uji validitas dan reliabilitas dengan *microsoft excel*. Terdapat 71 orang koresponden untuk survei kepuasan pelanggan, 81 orang survei kepuasan kerja & motivasi kerja dan 72 orang survei kepuasan proses sarana prasarana dan peralatan kerja karyawan. Hasil uji kelayakan kuesioner dinyatakan valid dan reliabel. Tahapan selanjutnya melakukan analisa data yang terkumpul untuk membuat perancangan dengan metode Balance Scorecard, mulai dengan mendefinisikan sasaran strategi dan indikator ukuran hasil dengan jelas, merancang peta strategi (strategy map), pembobotan indikator dengan metode Analytical Hierarchy Process dan tahap terakhir merancang sistem pengukuran kinerja.dengan membandingkan data yang masuk dengan target yang dicapai. Target diperoleh dari kuesioner 10 orang *expert* di bidangnya, perjanjian kinerja (PK), dan data realisasi tahunan.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Menentukan Sasaran Strategi dan ukuran hasil

Tahapan ini menerjemahkan visi dan misi menjadi sasaran strategis yang dikelompokkan menjadi empat perspektif pada *balance scorecard* yaitu perspektif stakeholder/customer, perspektif keuangan, perspektif proses internal bisnis serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Kemudian setelah ditetapkan sasaran strategis, ukuran hasil/*key performance indicator* disusun. Ada 11 Sasaran strategis dengan 15 ukuran hasil. Berikut Tabel 3. Sasaran strategis dan ukuran hasil.

Tabel 3. Sasaran Strategis dan Ukuran Hasil

Kode	Sasaran Strategis	Kode	Ukuran Hasil
PERSPEKTIF CUSTOMER/ STAKEHOLDER			
SS1	Terwujudnya Tata Kelola Pemerintahan yang baik	SS1.1	Pemenuhan dokumen SAKIP
		SS1.2	Pemenuhan tingkat Maturitas SPIP
SS2	Peningkatan pemenuhan Regulasi penerbangan	SS2	Peningkatan tingkat pemenuhan regulasi penerbangan
SS3	Peningkatan kepuasan pengguna jasa layanan Bandar Udara	SS3.1	Indeks tingkat kepuasan pengguna jasa layanan
		SS3.2	Peningkatan jumlah penumpang
		SS3.3	Peningkatan jumlah pergerakan pesawat
PERSPEKTIF KEUANGAN			
SS4	Peningkatan pencapaian target PNBPN	SS4	Tercapainya target PNBPN
SS5	Optimalisasi Realisasi anggaran Belanja Bandar Udara	SS5	Optimalnya daya serap anggaran APBN

PERSPEKTIF PROSES INTERNAL BISNIS

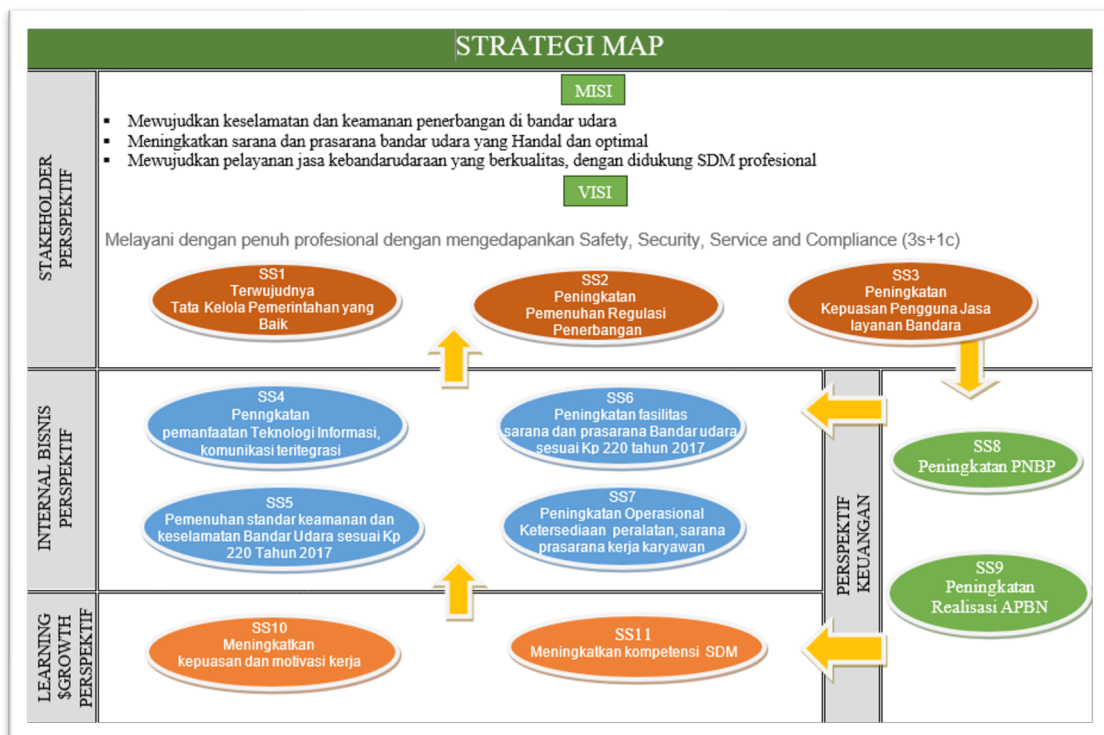
SS6	Peningkatan Pemanfaatan Teknologi dan Informasi terintegrasi	SS6	Indeks Pemanfaatan Teknologi dan Informasi terintegrasi
SS7	Pemenuhan standar keamanan dan keselamatan Bandar Udara sesuai Kp 220 Tahun 2017	SS7.1	Pemenuhan standar keselamatan Bandar Udara
		SS7.2	Persentase pemenuhan standar keamanan Bandar Udara
SS8	Peningkatan ketersediaan sarana dan prasarana Bandar Udara sesuai Kp 220 tahun 2017	SS8	Tersedianya sarana dan prasarana yang memadai di Bandar Udara Kp 220 tahun 2017
SS9	Peningkatan proses dan Ketersediaan peralatan, sarana prasarana kerja karyawan	SS9	Indeks Variabel proses dan peralatan, sarana, prasarana kerja karyawan

PERSPEKTIF PROSES INTERNAL BISNIS

SS10	Peningkatan Kepuasan dan Motivasi Kerja karyawan	SS10	Indeks kepuasan karyawan dan Motivasi Kerja Karyawan
SS11	Peningkatan kompetensi SDM	SS11	Tingkat partisipasi karyawan dalam diklat dan kepemilikan sertifikat kompetensi personel penerbangan

2. Peta Strategi

Peta *Strategi Balance Scorecard* digunakan oleh organisasi untuk memvisualisasikan dan mengkomunikasikan strategi organisasi kepada karyawan, pemangku kepentingan



Gambar 2. Peta Strategi

(Stakeholder) dalam bentuk ukuran – ukuran aktivitas kegiatan operasional, proses bisnis, pertumbuhan pembelajaran yang pada akhir hasil untuk tujuan optimalnya pelayanan kepada Masyarakat. Peta strategis seperti terlihat pada gambar 2 menunjukkan hubungan pertumbuhan/ peningkatan kinerja Perspektif stakeholder dipengaruhi oleh sasaran strategis pada perspektif proses internal bisnis . dan saling terkait mendorong dalam peningkatan antar

perspektif. Perspektif keuangan akan mendorong dengan pembiayaan operasional membangun infrastruktur, fasilitas sarana dan prasarana, yang akan meningkatkan, kinerja pada perspektif Internal bisnis dan pertumbuhan dan pembelajaran. Begitu juga kinerja perspektif internal bisnis bisa baik didukung oleh perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan sumber daya manusia yang berkualitas dan memiliki kompetensi yang diperlukan dan anggaran pembiayaan yang memadai. Oleh karena itu peta strategi pada Bandar Udara XYZ memiliki hubungan kausalitas yang saling terkait dan mempengaruhi antar perspektif satu dengan yang lainnya

3. Pembobotan dengan *analytical hierarchy process* (AHP)

Tujuan Penyusunan AHP adalah melakukan Pembobotan pada 4 Perspektif *Balance Scorecard* terhadap sasaran strategis serta ukuran hasil/ KPI untuk mencari perspektif apa yang mempunyai pengaruh paling kuat terhadap kinerja di Bandar Udara XYZ. Penyusunan AHP dimulai dengan melihat dan menganalisa visi, dan misi serta sasaran strategis Bandar Udara XYZ. Dalam menyusun AHP diperoleh melalui wawancara dan kuesioner oleh setiap kepala unit dan pimpinan dengan jabatan tertentu. Yang dibutuhkan dalam penyusunan AHP adalah pembobotan nilai. Yang pertama adalah pembobotan pada keempat perspektif yaitu Stakeholder, Keuangan, Proses internal bisnis, pertumbuhan dan pembelajaran. Yang kedua pembobotan sasaran strategis pada tiap perspektif dan yang ketiga adalah pembobotan ukuran hasil dari tiap sasaran strategis. Data pembobotan diperoleh dari 10 orang expert yang menduduki jabatan pada level tertentu dan memahami masing – masing bidang yang dipimpin. Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan aplikasi Microsoft excell. Dari hasil perhitungan menunjukkan tingkat *Consistency Ratio* (CR) ≤ 0.1 maka kesimpulan hasil perhitungan dinyatakan benar dan dinilai positif untuk sasaran strategis maupun ukuran hasilnya.

Setelah melakukan pembobotan didapatkan hasil, Perspektif Stakeholder mendapatkan bobot paling tinggi sebesar 49%, perspektif keuangan mendapatkan bobot tertinggi kedua sebesar 24%, perspektif proses internal bisnis mendapatkan bobot sebesar 18% kemudian yang terakhir pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sebesar 9%. Setelah mendapatkan bobot dilanjutkan dengan penetapan target sebagai tolak ukur keberhasilan pada masing – masing sasaran strategis, ukuran hasil/ *key performance indicator* (KPI) untuk mendapatkan hasil akhir skor atau nilai pencapaian kinerja. Untuk menentukan target didapatkan dari data laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (LAKIP), perjanjian kinerja tahun 2023 dan data diperoleh dengan melakukan survei kepada 10 responden yang expert pada bidangnya serta menduduki jabatan tertinggi dalam unit kerja masing – masing.

4. Pengukuran Kinerja

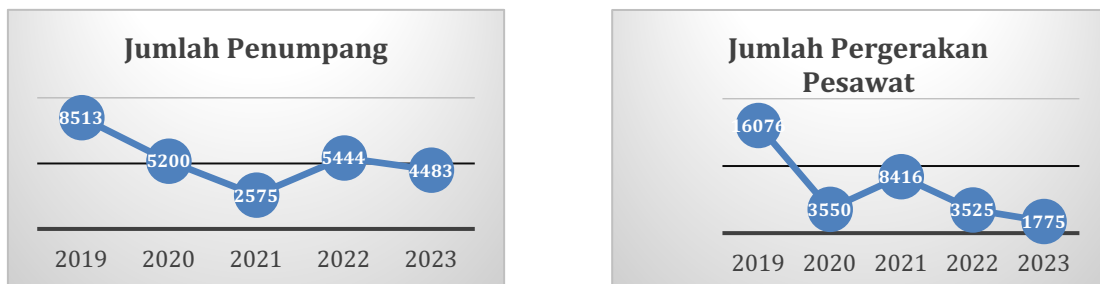
Pengukuran kinerja dengan metode *Balance scorecard* ini dinilai dengan menggunakan data sasaran strategis dan ukuran hasil atau *key performance Indicator* yang telah diolah kemudian dibandingkan dengan target yang sudah ditetapkan sebagai tolak ukur/acuan dalam pencapaian kinerja. Data yang dipakai dalam penelitian ini menggunakan data LLAU 5 tahun, LAKIP tahun 2023, Laporan Keuangan, laporan hasil audit dan hasil kuesioner/ survei kepuasan penumpang, survei kepuasan & motivasi kerja pegawai dan survei kepuasan terhadap sarana prasarana peralatan pegawai.

Hasil pengukuran kinerja akan ditampilkan dalam bentuk traffic light. jika hasil KPI memenuhi target, tabel akan ditampilkan warna hijau, kemudian jika hasil KPI belum memenuhi target dengan hasil mendekati akan ditampilkan warna kuning. Namun bila jika hasil KPI jauh dari target warna yang akan ditampilkan adalah merah., Kondisi Bandar Udara mengalami penurunan atau tidak baik jika nilai realisasi kinerja lebih rendah dari pada target dan tindakannya adalah dengan melakukan perbaikan agar tujuan organisasi bisa tercapai.. Hasil Pengukuran kinerja *balance scorecard* ditampilkan pada tabel 4,5,6, dan 7

Tabel 4. Hasil Pengukuran Perspektif Stakeholder

Perspektif	Bobot	Kode KPI	Realisasi	Target	Bobot (%)	Skor (%)	Pencapaian n Target (%)	Kategori
Stakeholder	49%	SS1.1	8	8	6%	6,2%	100%	Sangat baik
		SS1.2	3	3	3%	3,1%	100%	Sangat baik
		SS2	1	100%	26%	21,3%	83%	Baik
		SS3.1	4,3	4	9%	9,9%	107%	Sangat Baik
		SS3.2	4483	8513	4%	1,9%	53%	Buruk
		SS3.3	1775	16076	2%	0,2%	11%	Buruk
Kesimpulan					49%	42,5%	86%	Baik

Perspektif ini mendapat skor 42.5%, dari target sebesar 49%. Pencapaian target sebesar 86%. Artinya belum mencapai target yang telah ditentukan. Indikator ukuran hasil yang tidak tercapai adalah pada peningkatan pemenuhan regulasi penerbangan yaitu realisasi sebesar 83%. Hal ini disebabkan oleh anggaran yang tidak tersedia. Sedangkan Sasaran strategis lainnya seperti terwujudnya tata Kelola yang baik realisasi sebesar 100% dan Peningkatan kepuasan pengguna jasa layanan Bandar Udara telah mencapai target dengan realisasi diatas 100%.



Gambar 3. Gambar Realisasi penumpang dan pergerakan pesawat

Peningkatan penumpang jauh dari target dengan nilai sebesar 53%. sama dengan peningkatan pergerakan pesawat jauh dari target sebesar 11% dari target realisasi tertinggi 5 tahun sebelumnya tahun 2019 terlihat pada gambar 3.

Tabel 5. Hasil Pengukuran Perspektif Keuangan

Perspektif	Bobot	Kode KPI	Realisasi	Target	Bobot (%)	Skor (%)	Pencapaian Target (%)	Kategori
Keuangan	24%	SS4	55,08%	100%	20,8%	11,4%	55%	Buruk
		SS5	98,62%	100%	3,5%	3,4%	99%	Baik
Kesimpulan					24%	15%	61%	Buruk

Skor perspektif keuangan meraih nilai sebesar 15% dari target sebesar 24% prosentase pencapaian sebesar 61%. Hal ini sangat jauh dibawah target.. Ini menunjukkan bahwa perspektif keuangan di Bandar Udara XYZ berada pada predikat buruk. Tercapainya target penerimaan negara bukan pajak (PNBP) memperoleh sebesar 55.08%. itu terjadi karena kurangnya atau sedikitnya jumlah pergerakan pesawat dan jumlah penumpang pesawat sehingga menyebabkan menurunnya pendapatan baik dari jasa aeronautical (Biaya pelayanan penumpang/PJP2U dan biaya takeoff landing/PJP4U) dan jasa non Aeronautical (sewa ruangan, iklan, sewa konsesi, parkir kendaraan). Oleh karena itu Bandar Udara harus mengupayakan agar penumpang dan pergerakan pesawat untuk terus tumbuh agar pendapatan negara bukan pajak bisa meningkat. Ukuran hasil selanjutnya adalah daya serap anggaran pendapatan belanja negara (APBN) mendapatkan skor sebesar 98.62%, artinya tingkat daya serap sangat baik walaupun kurang sedikit dari target sebesar 100%. Namun pencapaian

tersebut sudah sangat baik karena hasil output sudah 100% dilaksanakan dengan baik sesuai dengan perencanaan.

Tabel 6. Hasil Pengukuran Perspektif Proses Internal Bisnis

Perspektif	Bobot	Kode KPI	Realisasi	Target	Bobot (%)	Skor (%)	Pencapaian Target (%)	Kategori
Proses Internal Bisnis	18%	SS6	4,3	4	2%	2%	108%	Sangat baik
		SS7.1	98%	100%	9%	9%	98%	Baik
		SS7.2	91%	100%	3%	2,7%	91%	Baik
		SS8	80%	81%	3%	3%	99%	Baik
		SS9	4,2	4	1%	1%	105%	Sangat baik
Kesimpulan					18%	17%	98%	Baik

Hasil Pengukuran pada perspektif Internal Bisnis mendapatkan hasil sebesar 17% dari target yang sudah ditetapkan sebesar 18% atau pencapaiannya 98% pada perspektif Internal bisnis. Ini menunjukkan bahwa perspektif internal bisnis di Bandar Udara XYZ meraih predikat baik walaupun tidak memenuhi target dengan selisih yang sangat tipis. Sasaran strategis pada peningkatan pemanfaatan teknologi dan informasi melebihi target yaitu sebesar 108%, kemudian Sasaran strategis Pemenuhan standar keamanan dan keselamatan Bandar Udara sesuai Kp 220 Tahun 2017 mendapat skor 11.7% dari target yang ditetapkan sebesar 12% atau pencapaian target sebesar 96%. Berikutnya sasaran strategis pada Peningkatan ketersediaan sarana dan prasarana Bandar Udara sesuai Kp 220 tahun 2017 meraih skor sebesar 80% dari target yang ditetapkan sebesar 81% atau pencapaian target sebesar 99%. Yang terakhir sasaran strategis pada Peningkatan proses dan Ketersediaan peralatan, sarana prasarana kerja karyawan Tingkat kepuasan raih skor sebesar 4.21(skala tertinggi 5) target yang ditetapkan sebesar 4 pencapai target sebesar 105%. Ini menunjukkan para pegawai puas dengan peralatan, sarana dan prasarana yang diberikan oleh Bandar Udara XYZ.

Tabel 7. Hasil Pengukuran Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif	Bobot	Kode KPI	Realisasi	Target	Bobot (%)	Skor (%)	Pencapaian Target (%)	Kategori
Pertumbuhan dan Pembelajaran	9%	SS10	4,1	4	4%	4%	103%	Sangat baik
		SS11	95%	83%	4%	4%	114%	Sangat baik
Kesimpulan					9%	9%	108%	Sangat baik

Hasil pengukuran kinerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran secara keseluruhan mencapai target dengan skor sebesar 9% dari target yang ditetapkan sebesar 9%.. Pencapaian target pada perspektif ini mendapatkan skor paling besar dibanding perspektif lainnya yaitu sebesar 100%. Terdapat 2 sasaran strategis pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu pertama sasaran strategi tingkat kepuasan kerja dan motivasi kerja pencapaian target sebesar 103%. Artinya bahwa pegawai merasa sangat puas terhadap tugas pekerjaan yang diberikan dan pegawai sangat termotivasi untuk bekerja dengan baik di Bandar Udara XYZ. Sasaran strategi perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang kedua yang kedua peningkatan kompetensi SDM mendapatkan perolehan nilai sebesar 95% dari target yang ditetapkan sebesar 83% dengan pencapaian target 115%. Ini memperlihatkan bahwa pegawai Bandar Udara XYZ punya skill dan kompetensi dengan dibuktikan memiliki sertifikat kompetensi di bidang unit kerja masing – masing. Dan Antusiasme pegawai cukup tinggi untuk mengikuti Pendidikan dan pelatihan. Hal ini akan mempunyai dampak yang baik khususnya pelayanan kepada para penumpang pesawat udara serta terciptanya keamanan dan keselamatan penerbangan di Bandar Udara XYZ.

Tabel 8. Kriteria penilaian kinerja

Indikator Kinerja	Penilaian
≥ 100	Kinerja Sangat Baik
100 - 70	Kinerja Baik
≤ 70	Kinerja Buruk

5. Inisiatif Strategi

Dari pengukuran diatas diketahui hasil kinerja pada masing – masing perspektif. dan akar permasalahannya. Untuk itu perlu memberikan rekomendasi perbaikan dan langkah – yang tepat untuk meningkatkan kinerja organisasi. Inisiatif strategi antara lain :

- a. Pada perspektif Stakeholder kinerja belum memenuhi target disebabkan rute penerbangan komersial saat ini tidak diminati karena disamping harga yang tidak kompetitif tapi juga rute tersebut bisa dilalui dengan moda transportasi darat dengan mudah, variatif dan ekonomis dan fasilitas bandara udara XYZ terbatas hanya bisa didarati pesawat ukuran sedang dengan kemampuan rute dekat. Dan yang dibutuhkan konsumen saat ini rute – rute jauh. Inisiatif strategi yang bisa digunakan adalah meningkatkan kapasitas fasilitas sarana prasarana bandara dengan kemampuan bisa didarati pesawat besar. Keuntungan dengan bisa didarati pesawat besar, rute jauh bisa dilayani dan juga harga tiket bisa lebih murah dan juga membuka rute -rute baru yang potensial. Kendala yang dihadapi dalam peningkatan kapasitas Bandar Udara saat ini yaitu keterbatasan lahan. Untuk itu perlu ada upaya pemerintah daerah untuk pembebasan lahan.
- b. Pada perspektif keuangan kinerja jauh dari target disebabkan oleh penurunan jumlah penumpang dan pergerakan pesawat yang signifikan sehingga pendapatan dari jasa aeronautical (jasa layanan penumpang/PJP2U dan jasa layanan pendaratan/PJP4U) dan jasa non aeronautical (sewa konsesi, restoran, iklan dll) juga mengalami penurunan. Untuk menghasilkan perbaikan diperlukan upaya peningkatan jumlah penumpang dan pergerakan penumpang dengan promosi secara masif, memaksimalkan pemanfaatan fasilitas umum untuk peningkatan PNPB dan menggali potensi bisnis baru dengan mitigasi risiko keamanan penerbangan.
- c. Perspektif proses internal bisnis hasil pengukuran berada pada posisi belum mencapai target namun hasilnya mempunyai selisih yang sangat tipis yaitu 98% dari target. Untuk memaksimalkan pada perspektif ini yaitu meningkat hasil kualitas pekerjaan dengan kepatuhan dalam pemenuhan SOP penerbangan (membuat checklist laporan harian pemenuhan SOP). meningkatkan pemenuhan keamanan dan keselamatan bandara dengan melaksanakan pemenuhan audit dari otoritas bandara serta pemeliharaan fasilitas peralatan keamanan dan keselamatan.
- d. Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran hasil kinerja paling baik diantara perspektif lainnya yaitu telah mencapai target. Untuk mempertahankan posisi terbaiknya membuat demografi pegawai , matriks kompetensi pelatihan yang dibutuhkan pegawai, kejelasan karir dan kesejahteraan karir.

E. Kesimpulan dan Saran

1. Kesimpulan

Kinerja Bandar Udara XYZ secara keseluruhan baik dengan skor 86% berdasarkan Balanced Scorecard. Namun, perspektif stakeholder dan keuangan masih jauh dari target dan memerlukan perbaikan. Fokus perbaikan perlu dilakukan pada peningkatan sarana dan prasarana bandara untuk mendukung pesawat berbadan besar, yang berperan sebagai lead indicator dalam peningkatan jumlah penumpang, pergerakan pesawat, dan PNPB. Kendala utama dalam peningkatan kapasitas adalah keterbatasan lahan dan pendanaan infrastruktur.

2. Saran

Saran dari penelitian ini adalah,

- a. Prioritaskan pengembangan sarana dan prasarana guna meningkatkan kapasitas bandara.
- b. Tingkatkan strategi keuangan dan kemitraan guna mencapai target perspektif keuangan.

- c. Libatkan pemerintah daerah dalam pembebasan lahan dan kementerian pusat dalam pendanaan infrastruktur.
- d. Optimalkan layanan dan keterlibatan stakeholder untuk meningkatkan kepercayaan serta kepuasan pengguna bandara.

DAFTAR PUSTAKA

- Alamsyah, L.F., Firdaus, et al. (2017). Strategi peningkatan kinerja menggunakan balanced scorecard pada pemerintah kota Jakarta Utara. *Jurnal Manajemen Pembangunan Daerah*, 9(2), 17-24.
- Andik Lukman Hakim, chmad Zaky, MSA., Ak., SAS., CMA., CA. (2018). *THE IMPLEMENTATION OF PUBLIC SECTOR PERFORMANCE MEASUREMENT WITH BALANCED SCORECARD WITH STAKEHOLDER PERSPECTIVE (CASE STUDY ON RSUD DR. SOETOMO SURABAYA)*.
- Biswan, A. T., & Alim, S. (2021). Praktik Balanced Scorecard Sektor Publik: Sistem Pengukuran Kinerja Untuk Meningkatkan Performa Organisasi. *Jurnal Bina Manajemen*, 9(2), 184–205.
<https://doi.org/10.52859/jbm.v9i2.159>
- Chabiba, Alfi Chusnatul., Hartini. (2023). *Strategi Manajemen dan Strategi Pemasaran PT Bank Central Asia Cabang KCP Comal Indonesia*.
- Haekal, J. (2023). Performance Assessment of Wheat Flour Suppliers Based on Balanced Scorecard (BSC). *The International Journal of Scientific and Academic Research*, 03(02).
<https://doi.org/10.54756/ijisar.2023.v3.2.3>
- Hartini, H., & Habibi, D. (2023). Pengelolaan Kinerja Berbasis Balanced Scorecard. *Indo-Fintech Intellectuals: Journal of Economics and Business*, 3(2), 198–209. <https://doi.org/10.54373/ifijeb.v3i2.156>
- Kholil, M., Haekal, J.H, S. (2020). Desain Lean Manufacturing untuk Mengurangi Pemborosan dalam Proses Produksi Gear Menggunakan Pendekatan Metode VSM dan Kaizen (Studi Kasus: Produk K56 Gear Primary Driven). *Jurnal Ilmiah dan Penelitian Teknik*. 7(8), 1-9.
- Kurnia, H., Setiawan, I., & Hernadewita, H. (2022). Integrasi Lean dan Green Manufacturing Untuk Mengurangi Pemborosan Proses Rekrutmen Karyawan Pada Industri Manufaktur di Indonesia. *Jurnal Rekayasa Sistem Industri*, 11(2), 145–156. <https://doi.org/10.26593/jrsi.v11i2.5608.145-156>
- Lukmandono, L., Basuki, M., Hidayat, M. J., & Setyawan, V. (2019). Pemilihan Supplier Industri Manufaktur Dengan Pendekatan AHP dan TOPSIS. *Opsi*, 12(2), 83. <https://doi.org/10.31315/opsi.v12i2.3146>
- Nurdiansyah, D., Luh, N., Hariastuti, P., Pranata, A., & Setya, B. (2024). *Analisis Pemilihan Supplier Bahan Baku dengan Menggunakan Pendekatan Vendor Performance Indicator (VPI) dan Metode Analytical Hierarchy Process (AHP) (Studi kasus : PT. Romi Violeta)*. 4(Senastitan Iv).
- Purba, HH, Saroso, DS, & Haekal, J. (2020). PELATIHAN APLIKASI 5S (SEIRI, SEITON, SEISY, SEIKETSU, DAN SHITSUKE) UNTUK MENINGKATKAN KUALITAS LINGKUNGAN KERJA PADA LAYANAN INDUSTRI. *ICCD*, (Vol. 2, N.
- Rafiq, Muhammad Rafiq, X., Zhang, Jiahai Yuan, S., & Naz, & S. M. (2020). Impact of a Balanced Scorecard as a Strategic Management System Tool to Improve Sustainable Development: Measuring the Mediation of Organizational Performance through PLS- Smar. *Sustainability* 12, 1365.
<https://doi.org/DOI:10.3390/su12041365>
- Suartini, N. K. Y., Divayana, D. G. H., & Dewi, L. J. E. (2023). Comparison Analysis of AHP-SAW, AHP-WP, AHP-TOPSIS Methods in Private Tutor Selection. *International Journal of Modern Education and Computer Science*, 15(1). <https://doi.org/10.5815/ijmecs.2023.01.03>
- Yuningsih, N. (2018). PENERAPAN MANAJEMEN KINERJA PEGAWAI DI INSTANSI PEMERINTAH. *Jurnal Pengembangan Wiraswasta*, 19(2). <https://doi.org/10.33370/jpw.v19i2.133>