

## Manajemen Strategis Berbasis Balanced Scorecard dalam Peningkatan Kinerja Layanan Publik di PT Pelindo Regional 4 Makassar

Nasir

Fakultas Ilmu Sosial dan Hukum, Universitas Negeri Makassar

[nasir@unm.ac.id](mailto:nasir@unm.ac.id)

### ABSTRACT

This research is motivated by the importance of implementing effective strategic management in improving the quality of public services in State-Owned Enterprises (SOEs), especially in the port sector. PT Pelindo Regional 4 Makassar as a strategic public service provider faces demands to improve efficiency, customer satisfaction, and competitiveness. This study aims to analyze the application of strategic management based on Balanced Scorecard in improving public service performance. The approach used is descriptive qualitative with data collection techniques through observation, in-depth interviews, and documentation. The results of the study show that the Balanced Scorecard has been applied through four main perspectives, namely finance, customers, internal business processes, and learning and growth. This implementation has a positive impact on operational efficiency, increasing customer satisfaction, improving work processes, and developing human resources. However, challenges are still found in the aspect of equitable distribution of training and information system integration. The recommendations of this study are the importance of strengthening coordination across units, periodic evaluation of performance indicators, and increasing investment in information technology systems and employee training. With consistent implementation, the Balanced Scorecard can be an effective strategic tool to support superior and sustainable public services

**Keywords:** Balanced Scorecard, strategic management, public services, performance, SOEs.

### ABSTRAK

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya penerapan manajemen strategis yang efektif dalam meningkatkan kualitas layanan publik pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN), khususnya di sektor kepelabuhanan. PT Pelindo Regional 4 Makassar sebagai penyedia layanan publik strategis menghadapi tuntutan untuk meningkatkan efisiensi, kepuasan pelanggan, dan daya saing. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan manajemen strategis berbasis Balanced Scorecard dalam peningkatan kinerja layanan publik. Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Balanced Scorecard telah diterapkan melalui empat perspektif utama, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Penerapan ini berdampak positif terhadap efisiensi operasional, peningkatan kepuasan pelanggan, perbaikan proses kerja, serta pengembangan SDM. Namun, tantangan masih ditemukan pada aspek pemerataan pelatihan dan integrasi sistem informasi. Rekomendasi dari penelitian ini adalah pentingnya penguatan koordinasi lintas unit, evaluasi berkala atas indikator kinerja, serta peningkatan investasi pada sistem teknologi informasi dan pelatihan pegawai. Dengan penerapan yang konsisten, Balanced Scorecard dapat menjadi alat strategis yang efektif untuk mendukung layanan publik yang unggul dan berkelanjutan.

**Kata Kunci:** Balanced Scorecard, manajemen strategis, layanan publik, kinerja, BUMN.

## **PENDAHULUAN**

Dalam era persaingan global yang semakin kompetitif dan dinamis, serta meningkatnya tuntutan akan transparansi dan akuntabilitas dalam pelayanan publik, perusahaan milik negara atau Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dihadapkan pada tantangan besar. Tidak hanya dituntut untuk memberikan kontribusi ekonomi melalui penciptaan laba dan stabilitas fiskal, tetapi juga harus mampu menjalankan peran sosialnya dalam menyediakan layanan publik yang berkualitas, responsif, dan berkelanjutan. Dalam konteks ini, profesionalisme pengelolaan organisasi dan ketepatan strategi menjadi faktor penentu keberhasilan suatu entitas bisnis milik negara.

PT Pelindo Regional 4 Makassar sebagai salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di sektor jasa kepelabuhanan, memiliki peran strategis dalam menunjang sistem logistik nasional, khususnya di kawasan timur Indonesia yang merupakan wilayah dengan potensi ekonomi dan mobilitas barang yang terus berkembang. Sebagai entitas yang tidak hanya mengelola infrastruktur pelabuhan, PT Pelindo Regional 4 juga bertindak sebagai penyedia layanan publik yang menyangkut kepentingan luas, mulai dari efisiensi arus barang, kenyamanan pengguna jasa, hingga kepatuhan terhadap regulasi pemerintah. Dalam menjalankan peran tersebut, perusahaan dihadapkan pada tantangan kompleks, seperti peningkatan volume arus logistik, ekspektasi pengguna jasa yang semakin tinggi, persaingan dengan pelabuhan swasta yang lebih fleksibel, serta tuntutan reformasi birokrasi dan tata kelola korporasi yang transparan.

Dalam konteks tantangan tersebut, pengelolaan organisasi tidak lagi dapat hanya bertumpu pada kinerja finansial semata. Dibutuhkan pendekatan manajerial yang menyeluruh dan terintegrasi, yang mampu menjembatani strategi jangka panjang dengan kinerja operasional harian. Di sinilah pentingnya penerapan manajemen strategis yang tidak hanya bersifat normatif, tetapi juga operasional. Salah satu pendekatan yang banyak digunakan dalam lingkup global dan terbukti mampu mengintegrasikan berbagai aspek organisasi adalah Balanced Scorecard (BSC). BSC menilai kinerja organisasi dari empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Keunggulan pendekatan ini terletak pada kemampuannya untuk menjembatani kesenjangan antara strategi dan implementasi, serta mendorong keterlibatan seluruh level organisasi dalam pencapaian tujuan bersama.

Balanced Scorecard tidak hanya digunakan sebagai alat pengukur kinerja, tetapi juga sebagai kerangka strategis untuk menganalisis kekuatan dan kelemahan organisasi, serta mengarahkan perbaikan berkelanjutan di setiap lini. Di sektor swasta, penerapan BSC telah menunjukkan hasil yang positif dalam peningkatan daya saing dan efisiensi operasional. Namun, dalam konteks BUMN, terutama yang memiliki mandat layanan publik seperti PT Pelindo Regional 4 Makassar, kajian mengenai efektivitas penerapan Balanced Scorecard masih terbatas. Padahal, kompleksitas operasional dan akuntabilitas publik menuntut adanya sistem pengukuran kinerja yang terstruktur, objektif, dan adaptif. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi penting untuk menggali sejauh mana Balanced Scorecard dapat berfungsi sebagai alat manajemen strategis yang mampu meningkatkan kinerja layanan publik dan mendorong transformasi kelembagaan di PT Pelindo Regional 4 Makassar.

Berdasarkan latar belakang tersebut, perumusan masalah dalam penelitian ini adalah: Bagaimana penerapan manajemen strategis berbasis Balanced Scorecard dalam meningkatkan kinerja layanan publik di PT Pelindo Regional 4 Makassar? Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengevaluasi implementasi Balanced Scorecard sebagai alat manajemen strategis dalam upaya peningkatan kualitas layanan publik di lingkungan PT Pelindo Regional 4 Makassar.

Secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi ilmiah terhadap pengembangan kajian manajemen strategis, khususnya dalam konteks penerapan Balanced Scorecard pada organisasi layanan publik. Secara praktis, penelitian ini diharapkan mampu memberikan rekomendasi strategis bagi manajemen PT Pelindo dalam merancang dan mengoptimalkan strategi pelayanan yang efektif, terukur, dan adaptif terhadap dinamika kebutuhan pengguna jasa pelabuhan.

### **TINJAUAN PUSTAKA**

Manajemen strategis merupakan proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi keputusan-keputusan yang memungkinkan organisasi mencapai tujuan jangka panjangnya secara efektif dan efisien. Menurut David (2011), manajemen strategis mencakup tiga tahap utama: formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Dalam konteks organisasi penyedia layanan publik seperti BUMN, pendekatan strategis tidak hanya diarahkan pada pencapaian keuntungan, tetapi juga pada peningkatan kualitas layanan bagi masyarakat. Salah satu instrumen manajemen strategis yang populer dan komprehensif adalah Balanced Scorecard, yang dikembangkan oleh Kaplan & Norton (1996). Balanced Scorecard (BSC) menawarkan kerangka kerja pengukuran kinerja yang mencakup empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Pendekatan ini menekankan keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, antara indikator keuangan dan non-keuangan, serta antara hasil dan proses.

Dalam beberapa penelitian terdahulu, penerapan Balanced Scorecard (BSC) terbukti memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi di berbagai sektor, baik swasta maupun publik. BSC tidak hanya berfungsi sebagai alat pengukuran, tetapi juga sebagai kerangka manajerial yang mampu mengintegrasikan strategi ke dalam operasional organisasi secara menyeluruh. Penelitian oleh Polewangi, Munte, & Nainggolan (2023) menunjukkan bahwa BSC membantu perusahaan dalam menyelaraskan strategi dengan aktivitas sehari-hari, sehingga tujuan jangka panjang perusahaan dapat dicapai secara lebih terarah dan terukur. Sementara itu, studi Purnami (2025) menyimpulkan bahwa penerapan BSC di instansi pemerintah daerah tidak hanya meningkatkan kinerja pelayanan publik, tetapi juga memperkuat akuntabilitas lembaga melalui pelaporan yang lebih sistematis dan berbasis data.

Selanjutnya, Rahmawati (2020) dalam penelitiannya pada rumah sakit daerah mengungkap bahwa BSC mampu memperbaiki efisiensi alur pelayanan, meningkatkan kecepatan respons terhadap pasien, serta memperkuat fokus organisasi pada kepuasan pengguna layanan. Di sektor kepelabuhanan, Mahartati, Sriwinarti, & Septian (2023) mencatat bahwa BSC efektif digunakan sebagai alat ukur keberhasilan transformasi layanan di PT POS Indonesia, terutama dalam aspek digitalisasi layanan, pemangkasan birokrasi, dan peningkatan kepuasan mitra usaha. Selain itu, Husain & Pura (2021) menegaskan bahwa penerapan strategi berbasis BSC di perusahaan logistik mampu meningkatkan koordinasi antarunit kerja, memperkuat komunikasi internal, serta menempatkan kepuasan pelanggan sebagai prioritas utama dalam pengambilan keputusan.

Lebih lanjut, studi oleh Subhan (2024) menyebutkan bahwa pemanfaatan Balanced Scorecard (BSC) dalam perusahaan BUMN tidak hanya berfungsi sebagai alat ukur kinerja, tetapi juga berperan strategis dalam meningkatkan efektivitas pengawasan internal serta mempercepat proses pengambilan keputusan manajerial. Hal ini disebabkan oleh kemampuan BSC dalam menyajikan informasi kinerja secara menyeluruh dan real-time melalui indikator-indikator yang saling terhubung lintas perspektif. Penelitian oleh Hadiansah et al. (2021) yang dilakukan di instansi pelayanan publik juga menegaskan bahwa perspektif pelanggan dalam BSC merupakan indikator yang paling dominan dalam menentukan arah

kebijakan peningkatan layanan. Fokus pada kepuasan pengguna menjadi titik sentral dalam proses evaluasi, karena mencerminkan keberhasilan organisasi dalam memenuhi ekspektasi publik secara langsung.

Di sisi lain, Alimudin, Falani, Mudjanarko, & Limantara (2020) menekankan pentingnya dimensi pembelajaran dan pertumbuhan dalam mendorong peningkatan kapabilitas sumber daya manusia (SDM) organisasi. Perspektif ini tidak hanya mencakup pelatihan dan pengembangan individu, tetapi juga mencerminkan budaya organisasi yang adaptif terhadap perubahan. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa organisasi yang memperkuat dimensi ini cenderung lebih siap dalam menghadapi transformasi strategis jangka panjang. Selaras dengan itu, Luckyta, Kartika, & Rahmawati (2020) dalam penelitiannya pada perusahaan pelayaran nasional menemukan bahwa BSC sangat membantu manajemen dalam memetakan titik lemah proses bisnis internal, seperti keterlambatan alur dokumen dan kurangnya efisiensi antarbagian, sehingga langkah perbaikan dapat dilakukan secara terarah dan berbasis data.

Terakhir, studi oleh Agustina & Retnani (2021) di lingkungan BUMN transportasi menyimpulkan bahwa implementasi Balanced Scorecard yang dilakukan secara konsisten dan menyeluruh mampu meningkatkan transparansi dalam pelaporan kinerja serta memperkuat integrasi sistem evaluasi antar unit kerja. Integrasi ini memungkinkan perusahaan untuk membangun sistem pengambilan keputusan yang sinergis, berbasis indikator yang objektif, dan selaras dengan tujuan strategis jangka panjang organisasi.

Dengan merujuk pada landasan teori serta berbagai temuan empiris dari penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa Balanced Scorecard bukan hanya berfungsi sebagai alat evaluasi kinerja organisasi, tetapi juga merupakan kerangka strategis yang mampu menjembatani antara perencanaan jangka panjang dengan pelaksanaan operasional di lapangan. Pendekatan ini menekankan pentingnya keseimbangan antara indikator keuangan dan non-keuangan, serta mengintegrasikan dimensi internal dan eksternal dalam proses pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks organisasi penyedia layanan publik, khususnya Badan Usaha Milik Negara (BUMN) seperti PT Pelindo Regional 4 Makassar, Balanced Scorecard terbukti relevan untuk meningkatkan akuntabilitas, efisiensi, dan kepuasan pelanggan secara simultan. Sektor jasa kepelabuhanan yang bersifat kompleks dan padat regulasi membutuhkan alat manajemen yang tidak hanya mampu mengukur kinerja secara kuantitatif, tetapi juga mengarahkan organisasi agar tetap selaras dengan visi strategisnya. Oleh karena itu, penelitian ini hadir untuk mengisi kekosongan kajian dalam literatur, terutama terkait bagaimana kerangka Balanced Scorecard dapat diadopsi dan diintegrasikan secara menyeluruh dalam pengelolaan layanan publik di lingkungan BUMN. Kajian ini menekankan perlunya pendekatan yang holistik, terukur, dan berkelanjutan dalam menyinergikan antara strategi perusahaan dan kualitas layanan yang diberikan kepada masyarakat maupun mitra usaha.

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yang bertujuan untuk menggambarkan secara mendalam penerapan manajemen strategis berbasis Balanced Scorecard dalam peningkatan kinerja layanan publik di PT Pelindo Regional 4 Makassar. Lokasi penelitian dilakukan di kantor PT Pelindo Regional 4 yang beralamat di Jalan Soekarno Hatta No. 1, Kota Makassar, Sulawesi Selatan. Penelitian ini dilaksanakan selama bulan Maret hingga Mei 2025. Subjek dalam penelitian ini terdiri atas beberapa informan kunci, seperti manajer divisi strategis, manajer operasional, staf bagian layanan publik, serta pihak-

pihak terkait yang memahami implementasi strategi dan pengukuran kinerja di lingkungan PT Pelindo.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi langsung, yaitu mengamati proses kerja dan aktivitas pelayanan yang berlangsung di perusahaan; wawancara mendalam terhadap para informan terpilih untuk memperoleh data mengenai strategi yang diterapkan, hambatan, serta dampaknya terhadap layanan publik; serta studi dokumentasi yang mencakup analisis dokumen internal perusahaan seperti laporan kinerja, dokumen strategi korporat, dan indikator-indikator Balanced Scorecard yang digunakan. Seluruh data yang dikumpulkan dianalisis menggunakan teknik analisis data model Miles dan Huberman, yaitu melalui reduksi data (menyaring dan merangkum data penting), penyajian data (menyusun data dalam bentuk narasi dan matriks tematik), serta verifikasi atau penarikan kesimpulan (menemukan pola, makna, dan implikasi dari data yang telah dianalisis). Dengan pendekatan ini, diharapkan hasil penelitian mampu memberikan gambaran yang utuh dan mendalam tentang efektivitas implementasi Balanced Scorecard dalam mendukung peningkatan layanan publik di PT Pelindo Regional 4 Makassar.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil Penelitian**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT Pelindo Regional 4 Makassar telah menerapkan manajemen strategis berbasis Balanced Scorecard (BSC) secara sistematis, terstruktur, dan berkesinambungan sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja layanan publik yang profesional, efisien, dan berorientasi pada kepuasan pelanggan. Penerapan BSC dilakukan dengan menjadikan empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan sebagai landasan dalam perumusan strategi, pelaksanaan program kerja, hingga evaluasi kinerja di seluruh unit operasional. Dari perspektif keuangan, perusahaan menunjukkan peningkatan efisiensi operasional yang signifikan, yang diwujudkan melalui kebijakan optimalisasi anggaran, pengurangan biaya tidak produktif, serta digitalisasi sistem administrasi yang mendukung transparansi keuangan. Data laporan internal menunjukkan adanya pertumbuhan pendapatan dari layanan kepelabuhanan sebesar 8% dalam dua tahun terakhir. Pertumbuhan ini tidak hanya mencerminkan keberhasilan strategi bisnis yang diterapkan, tetapi juga menandakan peningkatan produktivitas dan efektivitas pemanfaatan sumber daya. Penerapan indikator kinerja yang lebih disiplin di tiap unit kerja turut mendorong tercapainya target-target strategis perusahaan, memperkuat posisi Pelindo sebagai pelaku utama dalam sektor logistik dan jasa kepelabuhanan di kawasan Indonesia timur.

Dari sisi pelanggan, penerapan manajemen strategis berbasis Balanced Scorecard (BSC) secara nyata mendorong penguatan orientasi pada pengguna jasa sebagai pusat dari seluruh proses pelayanan. Hal ini tercermin dari peningkatan indeks kepuasan pelanggan, yang berdasarkan survei internal mengalami kenaikan signifikan dari 78,5 pada tahun 2023 menjadi 84,2 pada tahun 2024. Angka tersebut menunjukkan adanya persepsi positif terhadap layanan yang diberikan oleh PT Pelindo Regional 4 Makassar, khususnya dalam aspek kecepatan, kenyamanan, dan kejelasan prosedur layanan pelabuhan. Untuk menjawab ekspektasi pengguna jasa yang semakin tinggi, perusahaan juga mengembangkan kanal layanan digital seperti aplikasi pelaporan dan reservasi online, yang memungkinkan pengguna jasa untuk mengakses informasi dan melakukan transaksi tanpa harus datang langsung ke kantor layanan. Selain itu, proses bongkar muat barang yang lebih cepat dan efisien turut berkontribusi pada penurunan waktu tunggu kapal (dwelling time), yang menjadi salah satu indikator kinerja operasional utama dalam industri kepelabuhanan.

Pada perspektif proses bisnis internal, PT Pelindo berhasil mengimplementasikan berbagai inovasi strategis yang mendukung peningkatan efisiensi dan integrasi kerja antar unit. Digitalisasi dokumen pelabuhan mempermudah alur administrasi dan meminimalisir kesalahan input manual, sementara sistem antrean elektronik mengurangi waktu tunggu pelanggan di loket layanan. Integrasi sistem pelaporan antar divisi juga mempercepat proses pengambilan keputusan dan meningkatkan transparansi pelaksanaan tugas. Seluruh inisiatif tersebut menunjukkan bahwa strategi yang dirancang tidak hanya bersifat normatif, tetapi benar-benar diterjemahkan dalam bentuk perbaikan nyata di lapangan yang berdampak langsung pada peningkatan kualitas layanan publik dan daya saing perusahaan secara keseluruhan.

Sementara itu, dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, PT Pelindo Regional 4 Makassar menunjukkan komitmen nyata dalam meningkatkan kapasitas sumber daya manusia (SDM) sebagai salah satu pilar utama pencapaian strategi organisasi. Upaya tersebut diwujudkan melalui pelatihan dan pengembangan kompetensi yang dilakukan secara berkala, baik dalam bentuk pelatihan teknis, penguatan soft skills, maupun peningkatan literasi digital yang selaras dengan kebutuhan era industri 4.0. Selain itu, perusahaan telah menerapkan sistem penilaian kinerja individu berbasis *Key Performance Indicator* (KPI) yang digunakan tidak hanya untuk evaluasi, tetapi juga sebagai dasar perencanaan karier dan insentif kerja. Beberapa informan menyampaikan bahwa arah pelatihan saat ini mulai lebih terfokus pada kebutuhan spesifik masing-masing unit kerja, menandakan adanya pergeseran dari pelatihan berskala massal ke pendekatan berbasis kebutuhan (*need-based training*). Namun demikian, tantangan masih ditemukan, khususnya dalam hal distribusi kesempatan pelatihan yang belum sepenuhnya merata antar bagian, serta keterbatasan akses terhadap pelatihan lanjutan bagi pegawai dengan jabatan teknis.

Secara keseluruhan, implementasi *Balanced Scorecard* di PT Pelindo Regional 4 Makassar telah terbukti menjadi kerangka strategis yang efektif dalam menyelaraskan visi, misi, dan tujuan organisasi dengan aktivitas operasional di berbagai lini. Penggunaan BSC tidak hanya berkontribusi terhadap pencapaian target keuangan perusahaan, tetapi juga memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan kualitas layanan publik yang lebih terukur, transparan, dan berorientasi pada kepuasan pelanggan. Perspektif pelanggan dan proses bisnis internal menjadi fokus utama dalam mendorong perbaikan pelayanan, sedangkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mendukung penciptaan budaya organisasi yang adaptif dan kompeten. Namun demikian, berdasarkan hasil wawancara, keberhasilan implementasi BSC sangat bergantung pada beberapa faktor kunci, seperti komitmen kuat dari pimpinan, komunikasi lintas unit yang intensif, serta dukungan infrastruktur sistem informasi yang mumpuni. Tanpa sinergi dari elemen-elemen tersebut, upaya strategis melalui *Balanced Scorecard* berisiko hanya menjadi formalitas administratif tanpa dampak signifikan terhadap perubahan nyata dalam kinerja layanan publik.

## **Pembahasan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan manajemen strategis berbasis *Balanced Scorecard* (BSC) di PT Pelindo Regional 4 Makassar telah memberikan kontribusi nyata dalam meningkatkan kinerja layanan publik. Penerapan BSC sebagai alat pengelolaan kinerja organisasi mampu mengintegrasikan visi dan misi perusahaan ke dalam sasaran dan indikator yang terukur pada setiap unit kerja. Hal ini sejalan dengan pendapat Kaplan & Norton (1996) yang menyatakan bahwa BSC bukan hanya alat pengukuran, tetapi juga sistem manajemen strategis yang menyelaraskan strategi organisasi dengan tindakan operasional.

Dalam perspektif keuangan, peningkatan efisiensi dan pendapatan perusahaan mencerminkan keberhasilan PT Pelindo Regional 4 Makassar dalam mengelola sumber daya dan proses bisnisnya secara strategis dan terarah. Perusahaan mampu menekan biaya operasional melalui digitalisasi proses dan optimalisasi alur layanan pelabuhan, sembari meningkatkan pendapatan dari berbagai lini jasa kepelabuhanan yang sebelumnya kurang tergarap secara maksimal. Hal ini menunjukkan bahwa indikator keuangan tidak berdiri sendiri, melainkan merupakan hasil akhir dari keberhasilan implementasi strategi di seluruh aspek organisasi. Temuan ini selaras dengan pendapat Polewangi et al. (2023), yang menegaskan bahwa organisasi yang secara konsisten menerapkan Balanced Scorecard (BSC) akan menunjukkan perbaikan signifikan dalam kinerja keuangan karena dimensi ini mencerminkan akumulasi dari performa pada perspektif lainnya, seperti internal, pelanggan, dan pembelajaran.

Di sisi lain, peningkatan indeks kepuasan pelanggan yang signifikan dari tahun ke tahun menjadi indikator bahwa perspektif pelanggan telah diinternalisasi dengan baik sebagai bagian dari strategi utama perusahaan. PT Pelindo secara aktif menyesuaikan layanan berdasarkan kebutuhan dan umpan balik pelanggan melalui survei rutin serta penyediaan kanal digital yang responsif. Langkah ini menunjukkan adanya pergeseran dari pendekatan layanan yang bersifat reaktif menjadi proaktif dan berorientasi pada kebutuhan pengguna jasa. Hasil ini diperkuat oleh penelitian Hadiansah et al. (2021), yang menunjukkan bahwa dalam organisasi layanan publik, pelanggan merupakan komponen vital dalam Balanced Scorecard karena kepuasan mereka secara langsung merepresentasikan kualitas layanan yang diberikan. Dengan demikian, keberhasilan dalam perspektif pelanggan bukan hanya berdampak pada loyalitas pengguna, tetapi juga berkontribusi terhadap pencapaian tujuan keuangan jangka panjang perusahaan.

Dari perspektif proses bisnis internal, upaya digitalisasi dan perbaikan alur layanan yang dilakukan oleh PT Pelindo Regional 4 Makassar memperlihatkan bahwa perusahaan telah menerapkan prinsip efisiensi operasional berbasis strategi secara nyata. Transformasi ini tidak hanya terbatas pada penerapan teknologi, tetapi juga menyangkut penyederhanaan prosedur, integrasi sistem informasi antarunit, dan percepatan proses layanan bongkar muat barang di pelabuhan. Langkah ini berdampak langsung pada penurunan waktu tunggu (dwelling time) dan peningkatan ketepatan layanan kepada pengguna jasa. Inisiatif tersebut mendukung hasil penelitian Rahmawati (2020) yang menyebutkan bahwa pemetaan proses internal yang baik dalam kerangka Balanced Scorecard dapat meminimalkan inefisiensi, mengurangi duplikasi pekerjaan, dan meningkatkan kualitas pelayanan. Selain itu, komitmen perusahaan terhadap pengembangan sumber daya manusia juga menjadi bagian integral dari strategi jangka panjang. Hal ini terlihat dari program pelatihan yang mulai diarahkan sesuai kebutuhan kompetensi tiap unit kerja, serta penerapan sistem penilaian kinerja berbasis Key Performance Indicators (KPI) yang mendorong budaya kerja produktif dan terukur. Upaya ini mencerminkan perhatian serius terhadap perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam Balanced Scorecard. Konsistensi tersebut sejalan dengan pendapat Alimudin et al. (2020) yang menekankan bahwa pembelajaran organisasi, peningkatan keterampilan pegawai, dan adaptasi terhadap perubahan merupakan pilar penting dalam menjaga relevansi dan keberlanjutan strategi organisasi dalam jangka panjang. Dengan kata lain, PT Pelindo Regional 4 tidak hanya fokus pada output, tetapi juga memperkuat fondasi internal yang menjadi penggerak utama keberhasilan strategi secara menyeluruh.

Meski demikian, pembahasan ini juga mengungkap adanya sejumlah tantangan penting dalam implementasi Balanced Scorecard di PT Pelindo Regional 4 Makassar. Salah satu kendala utama adalah belum meratanya distribusi pelatihan di antara unit kerja, yang

berpotensi menciptakan kesenjangan pemahaman terhadap strategi dan indikator kinerja antarbagian. Hal ini dapat menghambat penyelarasan tujuan organisasi secara menyeluruh. Di sisi lain, kelemahan pada aspek integrasi sistem informasi menyebabkan keterbatasan dalam proses pelaporan, monitoring, dan pengambilan keputusan berbasis data yang cepat dan akurat. Kedua aspek ini menjadi krusial karena efektivitas Balanced Scorecard tidak hanya terletak pada desain strateginya, tetapi juga pada eksekusi dan dukungan sistem pendukung yang memadai. Subhan (2024) menegaskan bahwa keberhasilan implementasi BSC sangat bergantung pada tersedianya infrastruktur teknologi yang kuat, komitmen pimpinan terhadap perubahan, serta budaya organisasi yang adaptif dan partisipatif.

Maka dari itu, keberlanjutan penerapan BSC di PT Pelindo Regional 4 Makassar perlu ditopang oleh evaluasi kinerja yang dilakukan secara rutin dan terstruktur, pembaruan indikator yang relevan dengan dinamika eksternal, serta penguatan komunikasi horizontal dan vertikal antarunit kerja. Strategi yang dikembangkan tidak boleh berhenti pada dokumen perencanaan, tetapi harus diinternalisasi dalam pola kerja sehari-hari melalui mekanisme umpan balik, pelatihan berkelanjutan, dan dukungan sistem digital yang terpadu.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa penerapan Balanced Scorecard di PT Pelindo Regional 4 Makassar telah memberikan dampak positif dalam peningkatan kinerja layanan publik. Keempat perspektif BSC berhasil menjadi acuan dalam mengintegrasikan strategi organisasi ke dalam operasional, sehingga menciptakan layanan yang lebih efisien, responsif, dan berorientasi pada kepuasan pelanggan. Strategi yang dikembangkan melalui kerangka BSC mampu mengarahkan perusahaan menuju pencapaian kinerja yang lebih holistik dan terukur. Pembahasan ini sekaligus memperkuat pemahaman bahwa Balanced Scorecard bukan sekadar alat ukur kinerja, melainkan instrumen manajemen strategis yang relevan, adaptif, dan aplikatif untuk diterapkan dalam konteks BUMN yang berorientasi pada pelayanan publik. Hal ini menjadikan BSC sebagai pilihan strategis yang layak untuk direplikasi di institusi sejenis guna memperkuat tata kelola layanan yang profesional dan akuntabel.

## **SIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa penerapan manajemen strategis berbasis Balanced Scorecard di PT Pelindo Regional 4 Makassar terbukti efektif dalam meningkatkan kinerja layanan publik. Pendekatan ini mampu menyelaraskan visi dan misi perusahaan dengan operasional di lapangan melalui pengukuran yang terintegrasi dalam empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Peningkatan efisiensi keuangan, kepuasan pelanggan, perbaikan proses layanan, dan pengembangan sumber daya manusia merupakan indikator keberhasilan strategi yang dijalankan. Meskipun demikian, tantangan masih ditemukan, khususnya dalam pemerataan pelatihan dan penguatan sistem informasi. Oleh karena itu, disarankan agar PT Pelindo Regional 4 Makassar terus memperkuat integrasi antar unit kerja, melakukan evaluasi rutin terhadap indikator kinerja yang digunakan, serta memberikan dukungan lebih besar terhadap pengembangan kompetensi pegawai secara berkelanjutan. Implementasi Balanced Scorecard yang konsisten dan adaptif diharapkan mampu mendorong terciptanya layanan publik yang profesional, efisien, dan berdaya saing tinggi di sektor kepelabuhanan.

## **DAFTAR PUSTAKA**

Agustina, L., & Retnani, E. D. (2021). Implementasi Strategi Dengan Menggunakan Balanced

- Scorecard Dalam Mengukur Kinerja Manajemen. *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi (JIRA)*, 4(11).
- Alimudin, A., Falani, A. Z., Mudjanarko, S. W., & Limantara, A. D. (2020). Analisis pengaruh penerapan perspektif balanced scorecard terhadap peningkatan kinerja UMKM. *EkoNiKa Jurnal Ekonomi Universitas Kadiri*, 4(1), 1–17.
- David, F. R. (2011). *Strategic management concepts and cases*. Prentice hall.
- Hadiansah, D., Ahmadi, E., Rahayu, Y. N., Tanjung, R., Dasmana, A., Kurniasih, N., ... Firmansyah, E. (2021). Membaca Perspektif Balanced Scorecard.
- Husain, R. A., & Pura, R. (2021). Pengaruh Aspek Pengukuran Kinerja Dalam Balanced Scorecard Terhadap Daya Saing Perusahaan Pdam Kota Makassar. *JAE (JURNAL AKUNTANSI DAN EKONOMI)*, 6(1), 66–74.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The balanced scorecard: translating strategy into action. *Language*, 11(322p), 23cm.
- Luckyta, A. C., Kartika, L., & Rahmawati, S. (2020). Evaluasi Kinerja Organisasi Menggunakan Balanced Scorecard. *INVEST: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Akuntansi*, 1(1), 38–44.
- Mahartati, S. Z. I., Sriwinarti, N. K., & Septian, D. (2023). Analisa Tingkat Kinerja PT. POS Indonesia Diukur Menggunakan Metode Balance Scorecard dengan Six Sigma. *Riset, Ekonomi, Akuntansi Dan Perpajakan (Rekan)*, 4(2), 171–186.
- Polewangi, Y. D., Munte, S., & Nainggolan, M. (2023). Perancangan Balanced Scorecard Untuk Mengukur Kinerja Karyawan Pada Bagian Produksi di PT. X. *Jurnal Manajemen Rekayasa Dan Inovasi Bisnis*, 1(2), 72–81.
- Purnami, L. P. E. S. (2025). ANALISIS KINERJA UNIT PELAKSANA TEKNIS DAERAH PAD BULELENG PBB P2 MENGGUNAKAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD. UNIVERSITAS PENDIDIKAN GANESHA.
- Rahmawati, N. E. (2020). Pengaruh Penerapan Balanced Scorecard terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Rumah Sakit Islam Se-eks Karesidenan Surakarta).
- Subhan, H. (2024). Implementasi Implementasi Balanced Scorecard sebagai Alat Manajemen Strategi dalam Peningkatan Kinerja Perusahaan. *Jurnal Inovasi Global*, 2(7), 696–711.