

COMPETITIVE

Majalah Ilmiah Enam Bulanan Vol.7 No.1 Juni 2011



1. **Suparno Saputra, SE.,MM** , Mutu Dan Loyalitas Konsumen 1.
2. **Kanaidi, SE., M.Si., Dadang Setiawan, A.Md & Asmi Maharani A, A.Md, Ricky Ramadhan,** Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pasien Rumah Sakit Hasan Sadikin Bandung (Studi Pada Pemegang Asuransi Kesehatan Miskin Di PT. (Persero) Asuransi Kesehatan Indonesia Rumah Sakit Hasan Sadikin Bandung) 9.
3. **Sutoyo,** Analisis Pengaruh Rasio Keuangan Terhadap Pemeringkatan Obligasi (bond Rating) Pada Perusahaan Manufaktur Yang Terdaftar Di PT. Pefindo 16.
4. **Muhammad Ruslan Maulani, S.Kom., Supriady, S.T.,MT., Novrilia Fransiska Br P,** Sistem Informasi Reservasi Hotel Berastagi 26.
5. **Erna Mulyati, Angga Panji Sumdoro,** Pengukuran Kinerja Divisi SOC PT Samudera Indonesia Tanjung Priok Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard (BSC) 33.
6. **Indra Firmansyah, SE.,MM.,Ak,** Analisis Atas Investasi Teknologi Informasi Business Intelligence Antara Penilaian Tradisional Dan Penilaian Dengan Cost Benefit Intangible Dalam Pengambilan Keputusan Investasi Oleh Manajemen PT. Pos Indonesia (Persero) (Studi Kasus Sub Direktorat Teknologi) 39.
7. **Shiyami Milwandhari, S.Kom.,** Sistem Informasi Dokumentasi Perjanjian Kerjasama Kemitraan PT. Pos Indonesia 52.
8. **Wayan Kemara Giri, S.Sos., M.Si,** Menciptakan Kualitas Pelayanan Dalam Rangka Meningkatkan Kepuasan Dan Loyalitas 58.
9. **Saryono,SE,** Analisis Manajemen Pembiayaan pada Perbankan Syariah 69.

**LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN MASYARAKAT
POLITEKNIK POS INDONESIA**

Volume 7	Nomor 1	Bandung Juni 2011	ISSN : 0216-2539
----------	---------	----------------------	------------------

COMPETITIVE

Majalah Ilmiah Enam Bulanan Vol. 7 No.1 Juni 2011

Media Informasi dan Komunikasi di Bidang Ilmu Teknologi, Ekonomi, dan Bisnis Terbit secara periodik 6 (enam) bulan sekali pada bulan Juni dan Desember

PENASEHAT

Ketua Yayasan Pendidikan Bakti Pos Indonesia
(Roosdar Dewi, Dra., P.Si., M.M.)

PELINDUNG

Direktur Politeknik Pos Indonesia
(DR. Bambang Jatmiko, S.E.,M.Si).

PENANGGUNG JAWAB

Ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (LPPM)
(Akhmad Yunani, ST,MM).

KETUA DEWAN REDAKSI

(Imam Kambali, S.E., M.M).

SEKRETARIS DEWAN REDAKSI

(Supriady, S.T., M.T.)

DEWAN REDAKSI

1. Santoso, S.Si., M.Kom.
2. Sari Armianti, S.T., M.T.
3. Dini Wahyu Hapsari, S.E., M.Si., Ak.
4. Kanaidi, S.E., M.Si.
5. Dodi Permadi, S.T., M.T.

REDAKTUR PELAKSANA :

1. Akhmad Yunani, S.E., M.T.
2. Supriady, S.T., M.T.
3. Indra Firmansyah, S.E., M.M., Ak.
4. Senny Handayani, S.E.
5. Woro Isti Rahayu, S.T., M.T.
6. Mubassiran, S.T., M.T.
7. Liane Okdinawati, S.T., M.T.

PEMASARAN

1. Andriani Oktora, S.T., M.T.
2. Roni Habibi, S.T.

KESEKRETARIATAN

(Mayasari Andriani, A.Md.)

SALAM REDAKSI

Tak terasa satu dasawarsa Politeknik Pos Indonesia berkiprah dalam tri darma perguruan tinggi. Usia satu dasawarsa bagi sebuah entitas pendidikan memang masih sangat muda. Namun, justru dalam hitungan dasawarsa itulah upaya pengokohan pijakan untuk pengembangan lembaga ke depan dibangun, tak terkecuali dalam bidang penelitian dan karya ilmiah. Tulisan ilmiah yang berbobot, relevan dan terkini merupakan target bidang karya ilmiah yang terus diupayakan.

Competitive edisi ini memuat karya-karya aplikatif untuk bidang-bidang pemasaran, informatika, akuntansi dan logistik. Dalam bidang pemasaran, bahasan tentang kualitas layanan memang tidak pernah habis dikupas. Topik ini tetap saja relevan karena kualitas layanan merupakan sisi dinamis seiring dengan dinamika pelanggan. Perancangan aplikasi sistem informasi untuk reservasi hotel dan dokumentasi perjanjian kerjasama merupakan dua tulisan seputar sistem informasi yang diangkat pada edisi ini. Investasi di teknologi informasi juga dikupas dari sisi akuntansi pada edisi ini, sedangkan bidang akuntansi yang lain membahas pengaruh risiko keuangan terhadap bond rating. Kinerja pelabuhan, melalui Divisi SOC, dikupas untuk bidang logistik. Topik tentang pembiayaan perbankan syariah juga melengkapi CompetitiAve edisi ini.

Pada edisi ini, redaksi mengucapkan Selamat Ulang Tahun Dasawarsa pertama bagi Politeknik Pos Indonesia. Semoga dasawarsa pertama ini menjadi momentum besar Poltekpos mewujudkan ide besarnya sebagai pusat pendidikan dan pengembangan karya ilmiah bidang logistik dan rantai pasok.

Redaksi

Redaksi menerima naskah dalam bentuk artikel (tulisan atau kajian) ilmiah yang berkaitan dengan teknologi, ekonomi, dan bisnis yang belum pernah dipublikasikan pada media (majalah atau jurnal) ilmiah. Redaksi berhak mengubah naskah tanpa mengurangi makna isinya. Isi naskah merupakan tanggung jawab penulis. Sebagai ungkapan terima kasih, redaksimemberikan imbalan sepantasnya bagi setiap naskah yang dimuat. Redaksi juga memberikan kesempatan bagi instansi / lembaga / perusahaan (industri) untuk berpromosi.

Alamat Redaksi : Kampus Politeknik Pos Indonesia Ruang Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat,
Jl. Sariasih No. 54 Bandung 40151
Telp. (022) 2009570 ext. 118, Fax (022) 2009568
Website : <http://www.poltekpos.ac.id> , e-mail : mail_redaksi@poltekpos.ac.id

PENGUKURAN KINERJA DIVISI SOC PT SAMUDERA INDONESIA TANJUNG PRIOK DENGAN MENGGUNAKAN METODE BALANCED SCORECARD (BSC)

Erna Mulyati, Angga Panji Sumdoro

ABSTRAK

PT Samudera Indonesia Tanjung Priok merupakan cabang utama yang menjalankan kegiatan keagenan di pelabuhan. Dalam tiga tahun terakhir yaitu tahun 2008, 2009 dan 2010 PT Samudera Indonesia khususnya di divisi SOC Tanjung Priok sedang mengalami penurunan pendapatan, sehingga kinerja divisi SOC Tanjung Priok selama ini perlu diperbaiki untuk dapat memuaskan pelanggan dan meningkatkan pendapatan perusahaan.

Melalui pendekatan metode Balanced Scorecard (BSC), maka kinerja divisi SOC PT Samudera Indonesia Tanjung Priok selama ini dapat diukur. Evaluasi kinerja divisi SOC PT Samudera Indonesia Tanjung Priok ini dilakukan berdasarkan empat perspektif berbeda yang merupakan satu kesatuan yang saling terkait. Keempat perspektif tersebut adalah: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Hasil penilaian keempat perspektif tersebut dijadikan acuan dalam menetapkan strategi bagi divisi SOC Tanjung Priok pada tahun 2011.

Hasil perhitungan menunjukkan untuk perspektif keuangan pada tahun 2010 nilai residual income = Rp. 1.472.600.000 dan indeks net worth = 70.30%. Pada perspektif pelanggan dari tahun 2009 ke tahun 2010, mengalami peningkatan kenaikan retensi pelanggan dari 90.32 % menjadi 96.77 %, indeks akuisisi pelanggan mengalami kenaikan dari 62.5% menjadi 160%. Berdasarkan perspektif bisnis internal kinerja export dan import selama ini sudah cukup baik, dengan catatan waktu operasi bisa diselesaikan maksimal 5 jam 45 menit. Sedangkan untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, hasil kuisisioner kepuasan pekerja menunjukkan tingkat menengah saja yaitu 61.2%, demikian juga indeks produktivitas pekerja mengalami kenaikan pada tahun 2009 ke tahun 2010, dari 89.82 % menjadi 91.28 %. Hasil perhitungan keempat perspektif balanced scorecard ini menunjukkan kinerja divisi SOC PT Samudera Indonesia Tanjung Priok secara keseluruhan mengalami penurunan. Untuk itu divisi SOC PT Samudera Indonesia Tanjung Priok perlu mengambil tindakan-tindakan perbaikan kinerja untuk dapat mencapai target yang diharapkan perusahaan.

Kata Kunci: *Balanced Scorecard, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan*

1. PENDAHULUAN

Bisnis utama PT Samudera Indonesia Tbk adalah menyediakan jasa pelayanan transportasi barang yang lengkap dan terintegrasi sehingga mampu memberikan jasa intermoda terpadu. perusahaan mengalami penurunan jumlah order yang diterima perusahaan dan kemunduran kinerja SOC Tanjung Priok pada tahun 2010. Hal ini menandakan terjadinya penurunan kualitas kinerja divisi SOC Tanjung Priok, sehingga customer menjadi kurang percaya terhadap kinerja divisi SOC Tanjung Priok, pada akhirnya customer tersebut akan mengurangi *quota order*

yang diberikan kepada SOC Tanjung Priok dari tahun ke tahun. pengurangan *quota* tersebut tentu saja berdampak besar terhadap penurunan pendapatan untuk SOC Tanjung Priok.

Berdasarkan hal tersebut maka perlu diadakan pengukuran dan evaluasi kinerja divisi SOC Tanjung Priok untuk mengetahui kelemahan dan kekurangan kinerja divisi SOC Tanjung Priok sebagai bahan evaluasi dan perbaikan ke depannya bagi divisi SOC Tanjung Priok khususnya dan perusahaan umumnya. Pengukuran kinerja sebaiknya berorientasi pada pandangan strategi kemas depan yang lebih baik

agar pencapaian tujuan lebih terarah sehingga kualitas kinerja yang diharapkan dapat terjadi dan dilaksanakan secara tepat waktu tanpa kendala-kendala yang signifikan, karena belum adanya evaluasi secara khusus dari empat perspektif yang seimbang yang dilakukan oleh perusahaan. Tujuan penulisan ini adalah untuk mengetahui pencapaian kinerja divisi SOC Tanjung Priok selama ini berdasarkan perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta proses pertumbuhan dan pembelajaran. Hasil evaluasi tersebut dapat dijadikan acuan untuk memberikan usulan tujuan strategis dan kinerja pencapaian tujuan dalam masa yang akan datang. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan informasi dan referensi khususnya untuk mengkaji penelitian yang sejenis berkaitan dengan masalah yang dibahas dalam penelitian ini.

2. MODEL, ANALISA, DESAIN, DAN IMPLEMENTASI

Model pemecahan masalah dalam penelitian ini menggunakan metode *balanced scorecard*. *Balanced scorecard* merupakan konsep pengukuran kinerja perusahaan atau unit bisnis perusahaan berdasarkan 4 perspektif berbeda: finansial, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan yang menawarkan suatu keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang.

A. Pengukuran kinerja divisi operasional dengan empat perspektif *Balanced Scorecard*

1. Perspektif keuangan

Pengukuran kinerja berdasarkan aspek keuangan untuk menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi yang telah dilakukan memberikan aliran arus kas yang positif bagi perusahaan. Dalam pengukuran perspektif keuangan digunakan perhitungan beberapa rasio finansial, yakni :

a) *Residual Income* (RI)

Residual Income digunakan untuk mengukur kinerja laba operasional perusahaan, baik *export* maupun *import*, hasil perhitungan ini dapat digunakan sebagai alat pembanding bagi perusahaan untuk arus laba-rugi. *Residual Income* dihitung dengan cara:

***Residual Income* = pendapatan – biaya operasi langsung**

b) Hasil pengembalian atas modal (*Net Worth*)

Net worth digunakan untuk mengukur tingkat keberhasilan Divisi SOC Tanjung Priok dalam mengelola pendapatan yang diterima dan menginvestasikannya agar dapat memberi nilai tambah keuangan. Secara matematis *net worth* dituliskan sebagai berikut:

$$\text{Net worth} = \frac{\text{Pendapatan} - \text{Biaya Operasi Langsung}}{\text{Pendapatan}} \times 100\%$$

2. Perspektif Pelanggan

Pengukuran perspektif pelanggan dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui sejauh mana hubungan antara perusahaan, dalam hal ini divisi SOC Tanjung Priok, dengan pelanggan. Tolak ukur yang digunakan dalam pengukuran perspektif pelanggan yaitu:

a) Retensi Pelanggan (*Customer Retention*)

Retensi pelanggan digunakan untuk mengukur tingkat loyalitas pelanggan terhadap perusahaan. Secara matematis diformulasikan sebagai berikut:

$$\text{Rasio CR} = \frac{\text{Jumlah pelanggan di akhir tahun}}{\text{Jumlah pelanggan di awal tahun}} \times 100\%$$

$$\text{Indeks CR} = \frac{\text{Rasio CR tahun ke (t)}}{\text{Rasio CR tahun ke (t-1)}} \times 100\%$$

b) Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition*)

Merupakan suatu cara untuk mengukur tingkat kemampuan suatu unit bisnis dalam menarik pelanggan baru (*new customer*). Pengukuran Akuisisi pelanggan secara matematis dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{Indeks NC} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Baru tahun ke (t)}}{\text{Jumlah Pelanggan Baru tahun ke (t-1)}} \times 100\%$$

3. Perspektif Bisnis Internal

Perspektif Bisnis Internal menitikberatkan pada rangkaian kegiatan divisi operasional untuk memberikan layanan jasa yang terbaik sehingga dapat memuaskan customer. Alat ukur yang digunakan dalam

pengukuran perspektif bisnis internal yaitu:

- a) **Proses inovasi**
Dalam proses ini, unit bisnis melakukan penelitian dan pengembangan untuk memenuhi kebutuhan dari pelanggan dan menciptakan prroduk dan jasa yang dibutuhkan.
- b) **Proses operasi**
Proses operasi merupakan proses penciptaan nilai dalam perusahaan. Proses ini dimulai dari diterimanya pesanan pelanggan dan diakhiri dengan penyampaian pesanan kepada pelanggan.
- c) **Layanan purna jual**
Proses ini merupakan pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk atau jasa utama dilakukan. Pengukuran layanan purna jual dapat dilakukan melalui tolak ukur yang bersifat kualitas, biaya, dan waktu seperti halnya proses operasi.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Meliputi pengukuran kinerja yang berkaitan dengan hubungan antara perusahaan dengan karyawan sebagai upaya untuk pertumbuhan dan peningkatan jangka panjang, yang meliputi:

- a) **Employee capabilities**
Kapabilitas pekerja merupakan kemampuan karyawan dalam bekerja dengan memberikan yang terbaik bagi perusahaan. Kapabilitas pekerja diukur berdasarkan:

1) Kepuasan Pekerja

Kepuasan Pekerja sangat penting artinya bagi perusahaan mengingat tingkat moral dan kepuasan pekerja akan sangat mempengaruhi tingkat produktivitas pekerja yang bersangkutan. Pengukuran tingkat kepuasan dapat dilakukan melalui penyebaran kuisioner pada karyawan, kemudian hasilnya diberi bobot nilai 1 sampai 5, berdasarkan kriteria berikut:

Tidak Puas Sekali Puas Sekali

1.....2.....3.....4.....5

$$\text{Rata-rata Indeks Kepuasan Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Bobot Nilai}}{\text{Jumlah Item Pengukuran}}$$

- b) **Produktivitas Pekerja (*Employee Productivity*)**

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan pihak manajemen PT Samudera Indonesia Tanjung Priok maka perhitungan untuk mencari produktivitas karyawan ditransformasikan menjadi pendapatan yang diterima pada tahun tersebut, mengingat tujuan utama perusahaan adalah *maximum profit* (keuntungan yang sebesar-besarnya), sebagai berikut:

$$\text{Employee Productivity (EP)} = \frac{\text{Pendapatan(Rp)}}{\text{Jumlah Tenaga Kerja}}$$

Laju produktivitas tiap tahunnya dapat dihitung, yaitu dengan menghitung rasio produktivitas (*Productivity Ratio/PR*):

$$\text{Productivity Ratio} = \frac{\text{Employee Productivity tahun ke (t)}}{\text{Employee Productivity tahun ke (t - 1)}} \times 100\%$$

- c) **Information system capabilities**

Ketersediaan Informasi yang mencukupi merupakan salah satu kunci penting untuk mencapai sasaran strategis yang ditetapkan. Informasi penting yang diperlukan tersebut antara lain: mengenai pelanggan, proses internal, dan konsekuensi finansial keputusan perusahaan. Dengan sumber informasi yang memadai, kebutuhan seluruh tingkatan manajemen perusahaan akan dapat dipenuhi dengan sebaik-baiknya

3. PEMBAHASAN

1. Evaluasi Kinerja Divisi SOC Tanjung Priok Berdasarkan Empat Perspektif Balanced Scorecard

A. Perspektif Finansial

Perspektif finansial merupakan pengukuran kinerja divisi SOC Tanjung Priok dari sisi finansial, yang dapat dijadikan bahan pertimbangan untuk perusahaan dalam menetapkan strategi yang tepat bagi divisi SOC Tanjung Priok dilihat dari sudut pandang perspektif ini. Pada perspektif finansial metode pengukuran dilakukan dengan Residual Income (RI) dan Net Worth. Tabel hasil

rekapitulasi RI dan Net Worth divisi SOC Tanjung Priok dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Rekapitulasi Nilai RI dan Net Worth Divisi SOC Tanjung Priok

NO	Uraian	2006 (Rp)	2007 (Rp)	2008 (Rp)	2009 (Rp)	2010 (Rp)
1	RI	1.702.625.000	2.089.902.500	1.842.487.500	1.644.712.500	1.472.600.000
2	Pendapatan	2.380.875.000	3.032.462.500	2.554.912.500	2.294.912.500	2.094.800.000
3	Net Worth	71.51%	68.92%	72.12%	71.67%	70.30%

Berdasarkan tabel hasil perhitungan diatas, nilai yang diperoleh divisi SOC Tanjung Priok secara umum mengalami fluktuasi dari tahun ke tahun.

B. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan merupakan evaluasi kinerja divisi SOC Tanjung Priok yang dilihat berdasarkan sudut pandang pelanggan, dalam hal ini baik buruknya pelayanan yang diberikan kepada pelanggan, dimana jika pelanggan tidak puas mereka akan beralih menggunakan jasa perusahaan lain dan tidak menggunakan jasa perusahaan lagi. Pengukuran perspektif pelanggan menggunakan Retensi Pelanggan (*Customer Retention*) dan Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition*).

Tabel 2. Akumulasi Rasio CR, Indeks CR dan Indeks NC Divisi SOC Tanjung Priok

No.	Uraian	2006	2007	2008	2009	2010
1	Pelanggan Awal Tahun	39	35	33	31	31
2	Total Pelanggan Akhir tahun	46	32	34	28	30
3	Rasio CR	117.95%	91.43%	103.03%	90.32%	96.77 %
4	Indeks CR	-	77.52%	112.69%	87.66%	107.14%

Hal ini menunjukkan bahwa Divisi SOC Tanjung Priok kurang mampu menarik pelanggan baru.

C. Perspektif Proses Bisnis internal

Perspektif Bisnis Internal ini pada dasarnya terdiri dari tiga proses bisnis utama, yaitu: proses inovasi, operasi dan layanan purna jual (Kaplan & Norton, 2000:83). Sasaran strategis untuk proses inovasi terlihat pada pengembangan jasa yang telah dilakukan bagian operasional selama ini dalam melayani pelanggan (baik *export* maupun *import*). Untuk proses

operasi terlihat pada peningkatan kerjasama dan pembinaan strategi dengan mitra usaha serta pengiriman *cargo* tepat waktu. Sedangkan pada layanan purna jual divisi operasional menetapkan strategi meningkatkan hubungan baik dengan konsumen dan menerima komplain/keluhan dari konsumen terkait dengan barang yang dikirimkannya sebagai bagian dari pengembangan/perbaikan jasa yang ada.

Keberhasilan proses operasi dapat dilihat dari lamanya waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu proses operasi, yaitu dari mulai menyiapkan hingga penyampaian jasa ke tangan konsumen. Berikut merupakan jangka waktu rata-rata yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu *order*

Tabel 3. Waktu Rata-rata yang Dibutuhkan untuk Menyelesaikan *order*

Divisi	No	Jenis Kegiatan	Jangka Waktu (menit)
SOC Tanjung Priok	A	Proses penyandaran kapal	45
	B	Pengurusan dokumen <i>export</i>	60
	C	pembongkaran <i>cargo</i> dari atas kapal	120
	D	Pemuatan <i>cargo</i> ke atas kapal	120

Sehingga waktu rata-rata yang dibutuhkan untuk menyelesaikan *order* :

$$\begin{aligned}
 \text{Export} &= A + B + C + D \\
 &= 45 \text{ Menit} + 60 \text{ Menit} + 120 \text{ Menit} \\
 &\quad + 120 \text{ Menit} = 345 \text{ Menit} \\
 &= 5 \text{ Jam } 45 \text{ Menit}
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil penghitungan maka waktu standar yang dibutuhkan untuk penyelesaian sebuah *order* adalah 5 jam 45 menit. Namun demikian, pada kenyataannya hal ini sulit dicapai, akibat dari banyaknya faktor-faktor lain dari luar bagian operasional yang menyebabkan kesulitan mencapai waktu tersebut, misalnya perijinan dari pihak Bea Cukai maupun pihak terkait lainnya.

D. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja maksimum dalam tiga perspektif balanced scorecard sebelumnya. Proses ini diukur dengan:

1) Kapabilitas pekerja (*Employee capabilities*)

Kapabilitas pekerja merupakan kemampuan karyawan dalam bekerja dengan memberikan yang terbaik bagi perusahaan. Kapabilitas Pekerja diukur berdasarkan kriteria:

a. Kepuasan Pekerja

Untuk mengukur tingkat kepuasan Divisi SOC Tanjung Priok maka penulis menyebarkan kuisioner pada karyawan Divisi SOC Tanjung Priok yang berjumlah 7 orang, di mana tiap kuisioner berisikan 10 butir pertanyaan.

Tabel 4. Hasil Kuisioner Kepuasan Pekerja
Divisi SOC Tanjung Priok

Pertanyaan	Bobot Nilai Pekerja						
	1	2	3	4	5	6	7
1 Ketersediaan fasilitas penunjang kegiatan kerja	3	3	4	3	3	3	2
2 Arus aliran informasi eksternal perusahaan/ Hubungan dengan konsumen	4	4	4	4	5	4	2
3 Arus aliran informasi internal perusahaan	3	4	4	3	3	3	2
4 Tingkat keamanan bekerja	3	3	4	3	3	3	2
5 Hubungan antar karyawan	4	3	3	3	3	3	3
6 Tingkat apresiasi yang diberikan oleh perusahaan	2	2	2	2	2	2	2
7 Besar pendapatan dan tunjangan yang diterima	2	3	2	3	2	2	2
8 Jaminan keselamatan kerja	3	3	3	3	3	2	2
9 Jaminan tunjangan hari tua	3	3	3	3	2	2	1
10 Lama bekerja	5	5	5	5	5	5	5
Total	32	33	34	32	31	29	23

Dari hasil penghitungan di atas diketahui

bahwa rata-rata indeks kepuasan pekerja sebesar 61.2 %. Ini menandakan bahwa tingkat kepuasan yang karyawan terhadap perusahaan, yaitu berada pada tingkat menengah saja. Hal ini apabila dibiarkan akan menurunkan tingkat kepuasan karyawan yang tentunya akan mempengaruhi tingkat produktivitas karyawan yang bersangkutan, untuk itu perusahaan sebaiknya lebih memperhatikan tingkat kepuasan karyawannya, antara lain dengan: memperhatikan kesejahteraan karyawan, sistem penyediaan modal penunjang kegiatan operasional yang lebih baik, arus aliran informasi yang lebih baik, serta menciptakan suasana dan lingkungan kerja yang nyaman bagi karyawan.

b. Produktivitas Pekerja (*Employee Productivity*)

Produktivitas Pekerja diukur berdasarkan nilai *employee productivity* dan *productivity ratio*. Rekapitulasi nilai dan rasio produktivitas dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5. Produktivitas per Tahun Divisi SOC Tanjung Priok

Divisi	Uraian	2006	2007	2008	2009	2010
SOC	Pendapatan	2.380.875.000	3.032.462.500	2.554.912.500	2.294.912.500	2.094.800.000
	Pekerja	7	7	7	7	7
	EP	340.125.000	433.208.929	364.987.500	327.844.643	299.257.143

Tabel 5 menandakan semakin bertambahnya tahun produktivitas pekerja semakin berkurang, yang mana hal ini apabila berkelanjutan tentunya dapat merugikan PT Samudera Indonesia itu sendiri

2) Motivasi, pemberdayaan dan keselarasan

Untuk mengukur tingkat motivasi, pemberdayaan dan keselarasan karyawan Divisi SOC Tanjung Priok dapat dilihat berdasarkan keseharian karyawan tersebut, yaitu tingkat kehadiran karyawan yang bersangkutan serta kesungguhan dan ketepatan dalam menerima dan mengerjakan *order* yang diberikan. PT Samudera Indonesia sebaiknya menerapkan sistem *punish and reward* kepada karyawan sebagai bahan motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan produktivitasnya. Sistem tersebut dapat berupa teguran kepada karyawan jika karyawan

tersebut melakukan kesalahan, maupun apabila karyawan tersebut kurang produktif ataupun kurang rajin dalam bekerja (*punishment*) dan memberikan imbalan sebagai balas jasa kepada karyawan apabila yang bersangkutan telah mencapai target tertentu, menyelesaikan sejumlah order dalam jangka waktu tertentu, yang mana di dalamnya tercakup pemberian kebebasan kepada karyawan yang bersangkutan untuk mengambil keputusan yang dianggap perlu untuk menyelesaikan *order* yang diserahkan kepadanya, yang mana tujuan akhirnya adalah untuk dapat meningkatkan pendapatan perusahaan (*reward*).

4. KESIMPULAN

Setelah dilakukan evaluasi kinerja divisi SOC Tanjung Priok dengan menggunakan empat perspektif *balanced scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, menunjukkan hasil yang tidak cukup baik. Secara umum terjadi penurunan kinerja divisi SOC Tanjung Priok dari tahun ke tahun. Sehingga pihak manajemen perlu melakukan berbagai upaya perbaikan guna meningkatkan kinerja divisi SOC Tanjung Priok di masa depan.

Untuk itu penulis mengajukan beberapa usulan program kerja untuk divisi SOC Tanjung Priok berdasarkan empat perspektif *balanced scorecard* sebagai upaya peningkatan kinerja divisi SOC Tanjung Priok kedepannya. Usulan tersebut ditekankan pada peningkatan pemasaran, menekan biaya *over-cost* perusahaan, meningkatkan *on-time delivery*, meningkatkan kualitas hubungan dan komunikasi perusahaan dengan mitra kerja *dan customer*, meningkatkan kesejahteraan karyawan, serta mengembangkan SDM dan SDA perusahaan.

5. DAFTAR PUSTAKA

1. Budiarti, Isnir. 2003. *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Ukur Kinerja dan Alat Pengendali Sistem Manajemen Strategi. Majalah Ilmiah Unikom.
2. Henry, Simamora. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta :

YKPN.

3. Kaplan, Robert S. dan Norton, P. David. 2000. *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta : Erlangga.
4. M.S., Amir. 2004. *Strategi Memasuki Pasar Ekspor*. Jakarta : PPM
5. Tunggal, Amin Widjaja. 2002. *Memahami Konsep Balanced Scorecard*, Harvarindo.