



TESIS - BM185407

**ANALISA KINERJA PT. BIRO KLASIFIKASI INDONESIA
DALAM MENGELOLA BISNIS KLASIFIKASI KAPAL DI
INDONESIA**

**MUHAMAD SODIK
09211750077011**

**Dosen Pembimbing:
Dr. Eng. Muhammad Badrus Zaman, ST, MT**

**Departemen Manajemen Teknologi
Fakultas Bisnis Dan Manajemen Teknologi
Institut Teknologi Sepuluh Nopember
2019**



TESIS - BM185407

**PERFORMANCE ANALYSIS OF PT. BIRO KLASIFIKASI
INDONESIA IN MANAGING BUSINESS CLASSIFICATION
OF SHIP IN INDONESIA**

**MUHAMAD SODIK
09211750077011**

**Supervisor :
Dr. Eng. Muhammad Badrus Zaman, ST, MT**

**Department of Technology Management
Faculty of Business and Management Technology
Institute of Technology Sepuluh Nopember
2019**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Tesis disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar

Magister Manajemen Teknologi (M.MT)

di

Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Oleh:

Muhamad Sodik

NRP: 09211750077011

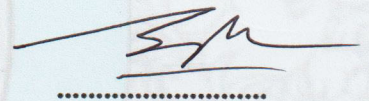
Tanggal Ujian: 17 Juli 2019

Periode Wisuda: September 2019

Disetujui oleh:

Pembimbing:

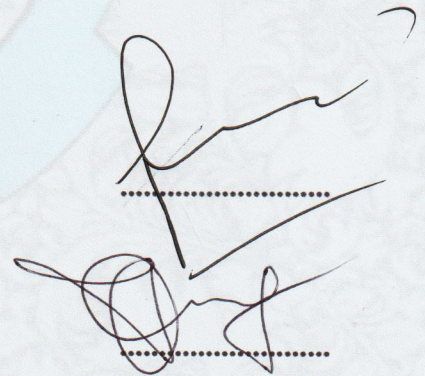
1. **Dr.Eng. Muhammad Badrus Zaman, S.T., M.T.**
NIP: 197708022008011007



.....

Penguji:

1. **Raja Oloan Saut Gurning, S.T., M.Sc., Ph.D.**
NIP: 197107201995121001
2. **Dr.Ir. Mokh. Suef, M.Sc (Eng).**
NIP: 196506301990031002



.....

Kepala Departemen Manajemen Teknologi
Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi



Prof. Ir. I Nyoman Pujawan, M.Eng., Ph.D., CSCP.
NIP: 196912311994121076

ANALISA KINERJA PT. BIRO KLASIFIKASI INDONESIA DALAM MENGELOLA BISNIS KLASIFIKASI KAPAL DI INDONESIA

Nama mahasiswa : Muhamad Sodik, S.T
NRP : 09211750077011
Pembimbing : Dr.Eng Muhammad Badrus Zaman, S.T., M.T

ABSTRAK

PT. Biro Klasifikasi Indonesia (BKI) merupakan Badan Klasifikasi Nasional satu satunya di Indonesia. Dalam melakukan bisnis klasifikasinya, BKI harus menunjukkan kinerja yang baik dan terpercaya kepada pelanggan dalam menjaga kualitas kapal baik yang baru dibangun maupun yang dalam masa perawatan periodik sesuai ruang lingkup kerja BKI. Dengan iklim bisnis yang semakin dinamis ini, maka dipandang perlu melakukan evaluasi terhadap kinerja perusahaan (BKI) dengan melakukan sebuah analisa kinerja dari berbagai sudut pandang yang komprehensif. Analisa kinerja BKI dalam penelitian ini menggunakan metode pendekatan *balanced scorecard (BSC)* dengan menganalisa kinerja BKI dalam empat perspektif yaitu kesehatan pengelolaan keuangan perusahaan, kepuasan pelanggan, proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan. Analisis literatur, kuesioner atau wawancara dan pengolahan data system informasi BKI diterapkan dalam penelitian ini. Kuesioner dilakukan untuk survey internal perusahaan dan eksternal perusahaan, dimana untuk internal perusahaan dilakukan survey terkait dengan kepuasan pegawai, keterikatan pegawai dan pengalaman pegawai sedangkan untuk eksternal perusahaan dilakukan survey kepuasan pelanggan dengan masing masing jumlah minimal responden sesuai dengan Slovin's formula dengan batas toleransi kesalahan sebesar 10%. Dengan melakukan analisa kinerja pada empat perspektif *balanced scorecard*, dihasilkan pengukuran kinerja bisnis pada jasa Klasifikasi BKI sebesar 74.93% atau dalam range penilaian cukup baik. Dari pengukuran tersebut kemudian peneliti lakukan proses identifikasi kinerja BKI yang kurang optimal sehingga pada item item tertentu pada masing masing perspektif yang belum optimal pada tesis ini diberikan usulan perbaikan bisnis dalam pengelolaan jasa klasifikasi di Indonesia dan memberikan pelayanan terbaik untuk para pelanggan kedepannya.

Kata kunci: Analisa Kinerja, Biro Klasifikasi Indonesia (BKI), *Balanced Scorecard (BSC)*, Perbaikan Bisnis.

Halaman ini sengaja dikosongkan

PERFORMANCE ANALYSIS OF PT. BIRO KLASIFIKASI INDONESIA IN MANAGING BUSINESS CLASSIFICATION OF SHIP IN INDONESIA

By : Muhamad Sodik, S.T
Student Identity Number : 09211750077011
Supervisor : Dr.Eng Muhammad Badrus Zaman, S.T., M.T

ABSTRACT

PT. Biro Klasifikasi Indonesia (BKI) is the only national classification society in Indonesia. In conducting its classification business, BKI has to show a good and reliable performance to customers in maintaining the vessels' quality of both new building vessels and those in periodic maintenance, related to the scope of work of BKI. This business climate is increasingly dynamic, therefore it is deemed necessary to evaluate the performance of the company (BKI) by conducting a performance analysis from various comprehensive perspectives. The performance analysis conducted in this research uses the Balanced Scorecard (BSC) approach by analyzing performance of BKI in four different perspectives, namely health of corporate financial management, customer satisfaction, internal business processes, and the learning perspective and company growth. Literature analysis, questionnaires or interview, and BKI information system data processing were applied in this research. The questionnaire was conducted to survey the internal and external, from which the company's internal survey was related to employee satisfaction, employee engagement and employee experience while external company carried out a survey of customer satisfaction with each minimal number of respondents in accordance with the appropriate Slovin's formula with the tolerance limits of error of 10%. By performing a performance analysis on four balanced scorecard perspectives, a business performance measurement on BKI Classification services is generated at 74.93% or in a fairly good assessment range. From these measurements the researcher then conducted a process of identifying BKI performance that was not optimal so that certain items in each perspective that were not optimal in this thesis were given proposals for business improvement in the management of classification services in Indonesia and providing the best service for customers in the future.

Keyword: Performance Analysis, Biro Klasifikasi Indonesia (BKI), Balanced Scorecard (BSC), Business improvement

Halaman ini sengaja dikosongkan

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR GAMBAR	vii
DAFTAR TABEL	ix
KATA PENGANTAR	xi
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	3
1.3 Tujuan	4
1.4 Batasan Masalah.....	4
1.5 Kontribusi.....	4
1.6 <i>Hipotesis</i> (dugaan awal).....	5
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA DAN DASAR TEORI.....	7
2.1 Analisa Kinerja (<i>Performance Analysis</i>)	7
2.2 Tujuan dan manfaat Analisa Kinerja.....	8
2.3 Menerjemahkan strategi ke dalam istilah operasional	9
2.4 Visi, Misi, dan Strategi Perusahaan	10
2.5 <i>Balanced Scorecard</i> (BSC).....	11
2.6 Hubungan <i>Balanced Scorecard</i> dan Strategi Perusahaan.....	13
2.7 Analisa Keuangan / Finansial.....	14
2.8 <i>Skala Likert</i>	15
2.9 <i>Employee Engagement - The Gallup Q12 Index</i>	16
2.10 <i>Employee Experience Index - Jacob Morgan 17 variables</i>	20
2.11 Kajian Penelitian Terkait.....	23
BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN.....	25
3.1 Studi literatur.....	25
3.2 Indonesia negara Maritim	26
3.3 Profile PT.Biro Klasifikasi Indonesia	28
3.4 Analisa Kinerja BKI pada Bidang Klasifikasi di Indonesia.....	35

3.5	Analisa Kinerja BKI yang kurang optimal dan solusi untuk perbaikan proses bisnis kedepan.	40
3.6	Diagram Alir Penelitian Secara Umum	41
BAB 4 HASIL PENELITIAN & PEMBAHASAN		43
4.1	Penilaian (<i>scoring</i>) dan target ambisius (<i>stretch target</i>) dalam penilaian Balanced Scorecard.....	43
4.2	Pembobotan (<i>Weight</i>) dalam penilaian Balanced Scorecard.....	45
4.3	Analisa BSC Perspektif Keuangan / Finial.	46
4.4	Analisa BSC Perspektif Pelanggan / Customer.	53
4.5	Analisa BSC Perspektif Intenal Proses.....	67
4.6	Analisa BSC Perspektif Pembelajaran dan Pengembangan.	84
4.7	Balanced Scorecard PT. BKI.....	107
4.8	Program Perbaikan jasa Klasifikasi BKI	108
BAB 5 KESIMPULAN & SARAN		115
5.1	Kesimpulan.....	115
5.2	Saran (optional).	115
DAFTAR PUSTAKA.....		117
LAMPIRAN		121
BIODATA PENULIS.....		129

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.4-1 Comprehensive Strategic	11
Gambar 2.5-1 Peta Strategy BSC (Balanced Scorecard Institute n.d.)	13
Gambar 2.6-1 Visi dan Strategy Balanced Scorecard.....	14
Gambar 2.9-1 Gallup Engagement Hierarchy (Ardela 2018)	18
Gambar 2.9-2 Perhitungan score nilai Gallup Q12 (Pramudita 2017).....	19
Gambar 2.10-1 Manfaat employee experience menurut (Morgan 2017).....	20
Gambar 2.10-2 Kombinasi pertanyaan Jacob Morgan (Morgan 2017)	22
Gambar 3.2-1 Peta Geografis Indonesia. (google map)	26
Gambar 3.3-1 Struktur Organisasi PT. Biro Klasifikasi Indonesia.....	33
Gambar 3.3-2 Komposisi SDM BKI (sumber: data diolah, mei 2019)	33
Gambar 3.3-3 Sebaran cabang dan SDM BKI (sumber: data diolah, mei 2019). 34	
Gambar 3.4-1 Jumlah Pelanggan sesuai website BKI	37
Gambar 3.6-1 Diagram alir penelitian	41
Gambar 4.1-1 Grafik Target dan Stretch Target	44
Gambar 4.3-1 Laporan Laba Rugi BKI (PT. BKI 2017)	52
Gambar 4.4-1 Jenis Perusahaan / Instansi reponden survey.	55
Gambar 4.4-2 Hasil Kuesioner Alasan Memilih Jasa Klasifikasi BKI.....	60
Gambar 4.4-3 One Gate System, Sistem Informasi internal BKI.....	62
Gambar 4.4-4 Register Kapal Baru PT.BKI 2015-2019	65
Gambar 4.5-1 Kecepatan Pemeriksaan Laporan Survey.....	73
Gambar 4.5-2 Kecepatan Pemeriksaan Gambar Divisi PRB	74
Gambar 4.5-3 Kecepatan Pemeriksaan Gambar Material dan Komponen	75
Gambar 4.5-4 Kecepatan Pemeriksaan Gambar Divisi Statutori.....	76
Gambar 4.5-5 Grafik Perhitungan Excess Factor (EF)	77
Gambar 4.6-1 Sebaran responden pegawai BKI.....	85
Gambar 4.6-2 Hasil kuesioner employee satisfaction index pegawai BKI.....	86
Gambar 4.6-3 Hasil kuesioner tingkat kepentingan ESI pegawai BKI.....	87
Gambar 4.6-4 Turnover pegawai tetap tahun 2017.....	90
Gambar 4.6-5 Hasil kuesioner employee engagement index pegawai BKI.....	91
Gambar 4.6-6 Hasil kuesioner employee experience index pegawai BKI.....	98

Gambar 4.6-7 Score total employee experience index padanan BKI.....	104
Gambar 4.6-8 Posisi BKI pada jalur perusahaan yang berpengalaman	105

DAFTAR TABEL

Tabel 2.9-1 Dua Belas (12) Pertanyaan teori Gallup Q12	17
Tabel 2.9-2 Kriteria Penilaian teori Gallup Q12 (Pramudita 2017).....	19
Tabel 2.11-1 Penelitian Terkait.....	23
Tabel 3.3-1 Perusahaan Pelayaran di Indonesai.....	31
Tabel 3.4-1 Data file unduh laporan tahunan PT BKI per juni 2019.....	35
Tabel 4.2-1 Ikhtiar data Keuangan BKI 2017 (PT. BKI 2017).....	46
Tabel 4.3-1 Realisasi dan Target Keuangan BKI 2017, data diolah.....	47
Tabel 4.3-2 Realisasi dan Target Keuangan Jasa Klasifikasi, data diolah.....	48
Tabel 4.3-3 Penilaian Kinerja Perusahaan Tahun 2017 (PT. BKI 2017).....	48
Tabel 4.3-4 dashboard balanced scorecard perspektfi finansial.....	53
Tabel 4.4-1 Hasil Kuesioner Penampilan Pegawai.	56
Tabel 4.4-2 Hasil Kuesioner Aspek Tangibles (Bukti Fisik).....	56
Tabel 4.4-3 Hasil Kuesioner Aspek Reliability (Keandalan).....	57
Tabel 4.4-4 Hasil Kuesioner Aspek Responsiveness (Daya Tanggap).....	57
Tabel 4.4-5 Hasil Kuesioner Aspek Assurance (Jaminan).....	58
Tabel 4.4-6 Hasil Kuesioner Aspek Empathy (Empati).....	58
Tabel 4.4-7 Tingkat Kepentingan Kepuasan Pelanggan	59
Tabel 4.4-8 Dashboard balanced scorecard perspektfi pelanggan.	67
Tabel 4.5-1 Jumlah Permohonan Masuk Klasifikasi dan Jumlah Produksi BKI..	70
Tabel 4.5-2 Kecepatan Pembuatan Laporan Survey BKI.	71
Tabel 4.5-3 Rangkuman data Inspeksi Palebuan 2016-2018.....	78
Tabel 4.5-4 Rangkuman data Inspeksi Palebuan negara Indonesia.	79
Tabel 4.5-5 Performa Recognized Organization BKI 2014-2018	80
Tabel 4.5-6 Performa Recognized Organization 2018.....	81
Tabel 4.5-7 Dashboard balanced scorecard perspektfi internal proses.....	83
Tabel 4.6-1 Perolehan tingkat kinerja survey employee satisfaction index.....	87
Tabel 4.6-2 Perolehan tingkat kepentingan survey employee satisfaction index .	88
Tabel 4.6-3 Skor employee satisfaction index	88
Tabel 4.6-4 Rangkuman hasil kuesioner employee engagement index.	92
Tabel 4.6-5 Hasil kuesioner employee engagement index.....	93

Tabel 4.6-6 Hasil kuesioner employee experience index.....	98
Tabel 4.6-7 Resume nilai kuesioner dan padanan nilai.....	104
Tabel 4.6-8 Dasboard balanced scorecard perspektfi learning & grow	106
Tabel 4.7-1 Dasboard balanced scorecard PT BKI	107
Tabel 4.8-1 Dasboard balanced scorecard PT BKI – inisiatif program.....	113

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah wa'syukurillah. Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, atas segala karunia dan ridho-NYA, sehingga tesis dengan judul "Analisa Kinerja PT. Biro Klasifikasi Indonesia Dalam Mengelola Bisnis Klasifikasi Kapal di Indonesia" ini dapat diselesaikan.

Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh gelar Magister Manajemen Teknologi (M.MT) dalam bidang keahlian Manajemen Bisnis Maritim pada program studi Bisnis dan Manajemen Teknologi Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya dengan sumber dana perkuliahan dan penelitian berasal PT. Biro Klasifikasi Indonesia.

Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa hormat dan menghaturkan terima kasih yang sebesar-besarnya, kepada:

1. PT. Biro Klasifikasi Indonesia, yang telah memberikan kesempatan menimba ilmu Manajemen Teknologi di ITS Surabaya dengan dukungan beasiswa penuh sampai dengan kelulusan.
2. Dr.Eng. Muhammad Badrus Zaman, S.T, M.T, selaku dosen pembimbing atas bimbingan, arahan dan waktu yang telah diluangkan kepada penulis untuk berdiskusi selama pengerjaan Tesis ini.
3. Raja Oloan Saut Gurning, S.T, M.Sc, PhD, selaku dosen penguji Tesis atas masukan yang membangun sekaligus salah satu dosen yang aktif mengawal, memberi semangat, dan memberikan *effort* lebih tidak hanya kepada penulis tapi juga pada seluruh mahasiswa MMT ITS prodi Bisnis Maritim angkatan kami dari awal perkuliahan hingga dapat meraih gelar Magister.
4. Prof. Ir. I Nyoman Pujawan., M.Eng., Ph.D., CSCP (Kepala Departemen MMT ITS), Dr.Techn. Ir. R.V. Hari Ginardi, MSc (Kepala Program Studi MMT ITS), dan Dr.Ir. Mokh. Suef, M.Sc (Eng) (Sekretaris Departemen MMT ITS), selaku pengelola MMT ITS yang telah memberi kesempatan penulis untuk dapat menempuh studi S2 di MMT ITS.
5. Seluruh Dosen Pengajar dan staf sekretariat MMT ITS.

6. Maryati (Ibu), Kasfatimah, S.Pd (Istri), Keenaan Arsyad As Shofa (Putra) serta segenap keluarga yang telah mendoakan, mengorbankan waktu dan pikiran, serta ikhlas dan sabar mendampingi penulis menempuh perkuliahan dan Tesis di MMT ITS.
7. Seluruh rekan rekan Magister (S2) yang memiliki semangat yang luar biasa atas nuansa kekeluargaan saling mendukung dalam rangkaian perkuliahan program studi Bisnis Maritim angkatan 2017 MMT ITS.
8. Kepada semua pihak yang telah membantu yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Dengan keterbatasan pengalaman, ilmu maupun pustaka yang ditinjau, penulis menyadari bahwa Tesis ini masih banyak kekurangan dan pengembangan lanjut agar benar benar bermanfaat. Oleh sebab itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran agar Tesis ini lebih sempurna serta sebagai masukan bagi penulis untuk penelitian dan penulisan karya ilmiah di masa yang akan datang.

Akhir kata, penulis berharap Tesis ini memberikan manfaat bagi kita semua terutama untuk pengembangan ilmu pengetahuan di bidang bisnis maritim.

Jakarta, Juli 2019

Muhamad Sodik, ST

“Allah akan mengangkat derajat orang-orang yang beriman dan berilmu ke tingkat derajat yang tinggi” Al-Mujadalah : 11

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Akibat perubahan pola bisnis yang radikal (*disruption*), banyak bisnis yang telah mapan menjadi goyah karena kehadiran lawan baru yang tak terlihat – misalnya terguncangnya Blue Bird Taxi dengan kehadiran Grab, Uber dan Go-Car atau olengnya usaha retailer konvensional seperti Matahari dan Ramayana dengan kehadiran online shope Lazada dan Zalora (Kasali, 2017).

Tantangan dalam bisnis dewasa ini adalah meningkatkan daya saing melalui *cost effectiveness*, kualitas produk dan jasa, inovasi dan kecepatan produksi dan pengiriman (Prof. Dr. Wibowo, 2006). Adanya perubahan dan tantangan tersebut membuat sebuah perusahaan harus adaptif mengikuti pola bisnis yang berkembang (Burnes, 2000), salah satunya dengan meningkatkan peran *management innovation* yang menstimulus seorang manager melakukan inovasi pola kerja yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan (Hamel & Breen, 2007).

Setiap proses dan aktivitas usaha memerlukan biaya karena mengkonsumsi sumber daya dan menciptakan nilai (Pujawan & Mahendrawathi, 2017). Pendekatan pengukuran kinerja berdasarkan proses tidak hanya sejalan dengan prinsip Supply Chain Management, tetapi juga memberikan kontribusi yang significant terhadap perbaikan yang berkelanjutan (Chan & Qi, 2003).

Performa kinerja yang merefleksikan pengukuran kinerja pada Badan Usaha Milik Negara hampir semua penilaiannya hanya dominan terhubung dengan aspek finansial (BUMN, Penilaian Tingkat Kesehatan Badan Usaha Milik Negara, 2002). Dimana laporan tersebut dapat dilihat dari laporan tahunan perusahaan yang sebelumnya telah diaudit oleh pihak akuntan publik yang kemudian diberikan index perusahaan. Dengan penilaian yang kurang menyeluruh pada aspek lain tersebut, maka akan sulit memberikan gambaran yang utuh terhadap performa perusahaan BUMN termasuk PT. Biro Klasifikasi Indonesia (BKI), sehingga strategi manajemen perusahaan terkadang bisa kurang tepat sasaran dalam menghadapi pola bisnis yang semakin dinamis saat ini.

Pengukuran kinerja sebuah organisasi atau perusahaan diperlukan sebagai sebuah proses sistematis untuk memeriksa suatu organisasi demi menciptakan pemahaman bersama tentang keadaan saat ini dari unsur-unsur yang penting untuk keberhasilan pencapaian tujuannya (Immordino, 2009). Keberhasilan tidak pernah bersifat final, berbagai macam cara dilakukan perusahaan perusahaan agar tetap relevan dengan zaman. Mereka tahu, mempertahankan cara lama di era yang berubah cepat tidak akan membawa kesuksesan (Kasali, 2018). Beberapa contoh perusahaan BUMN seperti PT.PAL Indonesia, PT. Pos Indonesia dan PT. Garuda Indonesia dapat menjadi pelajaran bagi BKI bahwa sebesar apapun perusahaan BUMN pada masa lampau dapat juga masuk dalam list perusahaan yang merugi dimasa saat ini (detikFinance, 2017).

Jika melihat Visi BKI 2016-2020, “Menjadi badan klasifikasi dan Independent assurance berkelas dunia” maka secara umum pada bidang klasifikasi tidak lain yang ditunggu tunggu oleh pelaku jasa klasifikasi nasional adalah diakuinya BKI menjadi salah satu anggota badan klasifikasi dunia yaitu *International Association of Classification Societies* (IACS) yang sampai saat ini sudah beranggotakan 13 badan klasifikasi di seluruh dunia.

Hal menarik yang perlu diketahui bersama bahwa BKI telah serius berjuang menjadi anggota IACS dari tahun 2005, namun demikian hingga sekarang belum juga dapat diterima menjadi anggota asosiasi tersebut. Berbagai persyaratan yang diajukan IACS telah satu persatu dipenuhi oleh BKI, bahkan pada tahun 2016 BKI telah mendaftarkan diri menjadi anggota IACS (emaritim, 2019) secara resmi dengan membawa berbagai persyaratan yang telah disiapkan. Dengan belum tercapainya Visi BKI sampai dengan penghujung visi tahun tersebut secara awam orang diluar BKI bisa saja menilai BKI masih belum dapat mencapai Visi nya apapun alasannya. Proses strategi yang lebih terstruktur dan realistis pada setiap lini untuk menjujung Visi BKI perlu disusun kembali sehingga segala sumber daya yang ada disetiap proses bisnis BKI dapat menudukung baik langsung maupun tidak langsung tercapainya Visi BKI kedepan.

RJPP PT.BKI tahun 2015-2019 dengan target pertumbuhan pendapatan hingga 29% per tahun untuk Jasa Klasifikasi, atau mencapai tingkat pendapatan Klasifikasi sebesar Rp. 1.580 Miliar pada tahun 2019 (PT. BKI, 2015, p. 15) dengan

realitas pada tahun 2017 sesuai Laporan Tahunan Perusahaan 2017 hanya membukukan pendapatan 385.644 juta rupiah (PT. BKI, 2017) atau justru mengalami penurunan 2.86% dari pendapatan Jasa Klasifikasi tahun 2016 yang mencapai 396.998 juta rupiah menunjukkan bahwa Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) tidak dapat terimplementasi dengan baik dan jauh dari target baik persentase pertumbuhannya maupun total target nominal tahunan yang direncanakan.

Perencanaan yang matang dan realistis serta metode implementasi target dan strategi terukur yang mudah terpantau secara korporasi diperlukan untuk dapat secara berkelanjutan tetap menjaga target jangka pendek maupun jangka panjang dapat tercapai. Sehingga arah kebijakan perusahaan terhadap perencanaan dan turbulensi perubahan iklim bisnis tetap dapat terkendali dan mudah untuk dilihat secara terstruktur, hal ini juga membantu manajemen merencanakan program-program yang jelas dan efektif terhadap kemajuan performa perusahaan. Salah satu metode terintegrasi yang dapat digunakan dalam meninjau performa perusahaan baik dari segi finansial maupun non-finansial adalah dengan pendekatan *Balanced Scorecard*.

Dengan melakukan tesis ini, diharapkan dapat menyajikan data yang obyektif terhadap kinerja bisnis klasifikasi BKI saat ini sehingga dapat memberikan beberapa rekomendasi kebijakan yang perlu diambil manajemen untuk keberlangsungan bisnis yang lebih baik ke depan.

1.2 Rumusan Masalah

Selain dari tinjauan finansial, menurut peneliti praktis BKI belum melakukan analisa kinerja secara komprehensif, menyeluruh dan struktur, sehingga bisa jadi langkah-langkah kebijakan bisnis yang diambil masih bersifat perencanaan jangka pendek, sedangkan perencanaan kinerja jangka panjang dan strategis acap kali berubah-ubah sehingga terkadang tujuan utama yang akan dicapai memakan waktu yang cukup lama pencapaiannya karena berbagai hal. Oleh karena itu, dirumuskan beberapa permasalahan dalam tesis ini sebagai berikut:

1. Bagaimana kinerja BKI pada bidang klasifikasi di Indonesia

2. Proses Bisnis apa yang kurang optimal dilakukan BKI untuk mensukseskan perencanaan bisnis kedepan.

1.3 Tujuan

Dengan melakukan tesis ini maka diharapkan dapat memberi gambaran kepada BKI mengenai kinerja bisnisnya saat ini dan perbaikan yang diperlukan. Analisa kinerja dilakukan dengan pendekatan metode *Balanced Scorecard* yang menilai kinerja perusahaan dalam empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Sehingga dari analisa tersebut dapat menjawab permasalahan diatas. Adapun tujuan yang ingin dicapai dari tesis ini sebagai berikut:

1. Melakukan analisa kinerja BKI pada bidang klasifikasi di Indonesia
2. Memberikan solusi atau program untuk perbaikan proses bisnis kedepan yang belum optimal dilakukan oleh BKI.

1.4 Batasan Masalah

Supaya pembahasan tidak meluas dan hasilnya optimum maka perlu diberikan batasan masalah dalam penelitian tesis ini. Penelitian pada tesis ini akan dibatasi oleh beberapa poin yang diantaranya:

1. Analisa kinerja hanya pada bidang jasa Klasifikasi BKI di *head office*.
2. Penggunaan data keuangan terbatas pada data *annual report* BKI tahun terakhir yang resmi di *publish* BKI dan atau telah melalui audit oleh pihak akuntan publik.
3. Untuk persepektif pelanggan menggunakan pendekatan kuesioner / wawancara terhadap sekurang kurangnya 10 (sepuluh) perusahaan pelanggan BKI dengan mempertimbangkan keterwakilan pelanggan.
4. Proses Bisnis yang di analisa memakai persepektif yang saat ini berjalan.

1.5 Kontribusi

Diharapkan tesis ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam membuat keputusan manajemen kedepan terkait bisnis klasifikasi di Indonesia. Informasi penilaian kinerja secara menyeluruh dapat juga dijadikan bahan evaluasi

untuk perbaikan secara internal yang dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja di lingkungan BKI dan memberikan kontribusi langkah langkah strategis manajemen BKI terkait dengan hasil analisa kinerja BKI pada tesis ini. Secara singkat kontribusi yang diharapkan dari tesis ini diantaranya:

1. Dapat menyajikan data penilaian kinerja BKI dengan empat perspektif
2. Dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja dengan melakukan evaluasi kinerja secara internal terhadap kinerja yang belum optimal.
3. Dapat memberikan gambaran manajemen terhadap kinerja dan proses bisnis BKI saat ini sehingga dapat mengambil langkah langkah strategis yang diperlukan untuk keberlangsungan bisnis yang lebih baik kedepan.

1.6 Hipotesis (dugaan awal)

Berdasarkan kerangka pemikiran yang menjadi panduan penelitian, maka diajukan *Hipotesis* (dugaan awal) terhadap analisa kinerja BKI yang diteliti menggunakan pendekatan metode *Balanced Scorecard*. Dugaan awal dari penelitian ini diantaranya sebagai berikut:

1. Terdapat proses kinerja baik sebagian maupun keseluruhan pada perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, atupun pembelajaran dan pertumbuhan yang selama ini kurang optimal dijalankan dalam mendukung bisnis BKI kedepan.
2. Terdapat kebijakan bisnis yang perlu diambil dan atau pengembangan portofolio bisnis baru yang perlu di ciptakan untuk keberlangsungan bisnis BKI di era dinamis ini.

Dugaan awal diatas didasarkan diantaranya dari terlalu melekatnya persepsi pegawai BKI sebagai pegawai perusahaan BUMN yang relatif aman dari *punishment* kerja (pemecatan) sehingga semangat dedikasi dan pengembangan terhadap perusahaan kurang. Unsur lain yang diduga adalah loyalitas pelanggan BKI sebenarnya hanya terbatas karena keharusan atau pengarahannya Pemerintah untuk menggunakan jasa BKI, yang mengakibatkan profesionalisme kurang terjaga dengan baik sehingga sangat riskan apabila ada kompetitor jasa usaha sejenis. Dimana dugaan awal tersebut dapat berkembang dengan seiringnya pengerjaan

tesis dan akan diuji dengan data data yang akan diolah secara sistematis dalam proses pengerjaan tesis ini.

Halaman ini sengaja dikosongkan

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA DAN DASAR TEORI

2.1 Analisa Kinerja (*Performance Analysis*)

Analisis Kinerja merupakan pengamatan secara sistematis untuk dapat memberikan peningkatan kinerja perusahaan dan meningkatkan ketajaman dalam pengambilan keputusan demi keberlangsungan usaha yang disajikan dengan analisa data secara obyektif. Sehingga dapat menciptakan iklim usaha yang kompetitif dan mempertahankan kinerja unggul (Porter, 1990) dalam dunia usaha saat ini.

Dengan melakukan Analisa Kinerja, maka perusahaan bisa mendapatkan gambaran yang secara utuh dan terukur di aspek aspek yang dianggap paling penting yang telah ditetapkan sehingga diharapkan muncul ide ide dan atau gagasan yang tepat sasaran terkait dengan peningkatan Kinerja perusahaan kedepan. Analisa Kinerja yang selama ini hanya mengukur dari aspek finansial dianggap tidak memberikan gambaran secara utuh performa sebuah perusahaan. Tidak sedikit perusahaan yang pada tahun ini mendulang keberhasilan finansial yang sangat baik, ternyata pada tahun berikutnya mengalami kegagalan finansial akibat persaingan yang turbulen pada era bisnis saat ini.

Untuk menjaga kekuatan Perusahaan terhadap situasi persaingan usaha yang turbulen ini, maka perusahaan harus memiliki atau menjaga dan menciptakan kemampuan inti sebuah perusahaan. Kemampuan inti bisa berupa SDM yang handal, Produk yang kuat dipasaran, Sistem yang terintegrasi secara modern dan juga basis Pengetahuan dan dan Keahlian. Dimana perusahaan yang dapat mengembangkan dengan baik item item kemampuan inti tersebut cenderung lebih sukses membawa perusahaan pada keberhasilan secara global dan mencapai target pendapatan melebihi kompetitor kompetitor yang sejenis.

Salah satu metode yang obyektif dan banyak digunakan dalam menganalisa kinerja sebuah organisasi atau perusahaan adalah dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* (Kaplan & Norton, 1996) yang diperkenalkan dan dikembangkan oleh profesor dari *Harvard University* yaitu Drs. Robert Kaplan dan David Norton. Dimana dalam perkembangannya banyak juga para peneliti yang

mengkombinasikan dengan metode Analytical Hierarchy Process (Saaty, 1980), Importance Performance Analysis (Martilla & James, 1977), metode SWOT (Robinson & Pearce, 2001), dan pendekatan metode lainnya disesuaikan dengan kebutuhan penelitian.

2.2 Tujuan dan manfaat Analisa Kinerja

Model Pengukuran Kinerja (Lynch & Cross, 1991) mendukung kebutuhan untuk memasukkan langkah-langkah kinerja yang berfokus secara internal dan eksternal dan menambahkan gagasan tindakan berjenjang di organisasi sehingga langkah-langkah di tingkat departemen dan pusat kerja mencerminkan visi perusahaan serta tujuan bisnis internal dan eksternal.

Menurut Lynch dan Cross (Lynch & Cross, 1991) manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik adalah sebagai berikut:

1. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan;
2. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata-rantai pelanggan dan pemasok internal;
3. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (deduction of waste);
4. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi;
5. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi “reward” atas perilaku yang diharapkan tersebut.

Model Pengukuran Kinerja dengan Matriks pengukuran kinerja mengkategorikan pengukuran sebagai 'biaya' atau 'non-biaya' dan 'internal' atau 'eksternal' (Keegan, 1989). Kunci dari model ini adalah penggunaan pendekatan metrik kunci dan metode ‘Determine and Decompose’. Ini melibatkan penguraian departemen menjadi setara fungsional dan menilai bagaimana departemen mendukung bisnis. Dengan begitu maka kinerja sebuah perusahaan dapat lebih diurai dengan sistematis sehingga bisa diukur kinerjanya.

2.3 Menerjemahkan strategi ke dalam istilah operasional

Penting dalam melakukan analisa performa adalah dapat mengukur secara kuantitatif unsur unsur strategi menjadi nilai nilai yang terukur. Untuk menterjemahkan sebuah strategi yang dapat diukur maka dalam melakukan analisa harus dapat menterjemahkan secara tepat tiap tiap tujuan yang akan dinilai. Prinsip pertama adalah menterjemahkan strategi kartu skor / *scorecard* Anda ke dalam istilah operasional - dengan kata lain, menjadi istilah yang nyata dan terukur. Menurut Hannabarger (Hannabarger, Buchman, & Economy, 2007) Kita bisa menterjemahkan faktor-faktor berikut ini ke dalam istilah yang dapat kita ukur dan kelola untuk penciptaan nilai diantaranya:

- Mengurangi waktu siklus berarti mengurangi jumlah menit atau detik yang diperlukan untuk menyelesaikan langkah-langkah terperinci dalam suatu proses
- Meningkatkan pangsa pasar berarti meningkatkan persentase pasar untuk produk atau layanan spesifik Anda dan kebutuhan untuk memperkirakan peningkatan volume yang diharapkan, potensi kebutuhan dalam sumber daya manusia, pelatihan, pabrik dan peralatan, dan sebagainya.
- Peningkatan inovasi berarti sejumlah ide, metode, atau fitur baru yang lebih memuaskan pelanggan atau yang meningkatkan bisnis
- Meningkatkan kepuasan karyawan dan pelanggan berarti meningkatkan jumlah karyawan yang bertahan dan pelanggan (mengurangi tingkat turnover), atau meningkatkan tingkat kepuasan karyawan dan pelanggan, dan mengurangi tingkat ketidakhadiran karyawan.
- Fokus pada kompetensi inti diterjemahkan ke dalam peningkatan aliran nilai Anda dan potensi outsourcing sistem atau proses non-inti

Tindakan yang terkadang tidak berwujud secara finansial ini diterjemahkan ke dalam nilai yang mereka ciptakan untuk pelanggan dan pemegang saham Anda, seperti pendapatan dari layanan dan produk baru, pelanggan tetap, dan keuntungan. Strategi yang diterjemahkan menyediakan bahasa dan kerangka kerja yang sama untuk digunakan oleh seluruh perusahaan Anda.

2.4 Visi, Misi, dan Strategi Perusahaan

Dalam konteks manajemen, sebuah visi adalah ekspresi dari keinginan menjadi apa sebuah organisasi, dikenal sebagai apa atau dikenal untuk apa. Ini adalah tujuan jangka panjang organisasi. Sedangkan Misi mendefinisikan bisnis perusahaan, tujuan dan pendekatannya untuk mencapai tujuan tersebut. Elemen Pernyataan Misi dan Visi sering digabungkan untuk memberikan pernyataan tentang tujuan, sasaran, dan nilai-nilai perusahaan. Namun, terkadang kedua istilah tersebut digunakan secara bergantian.

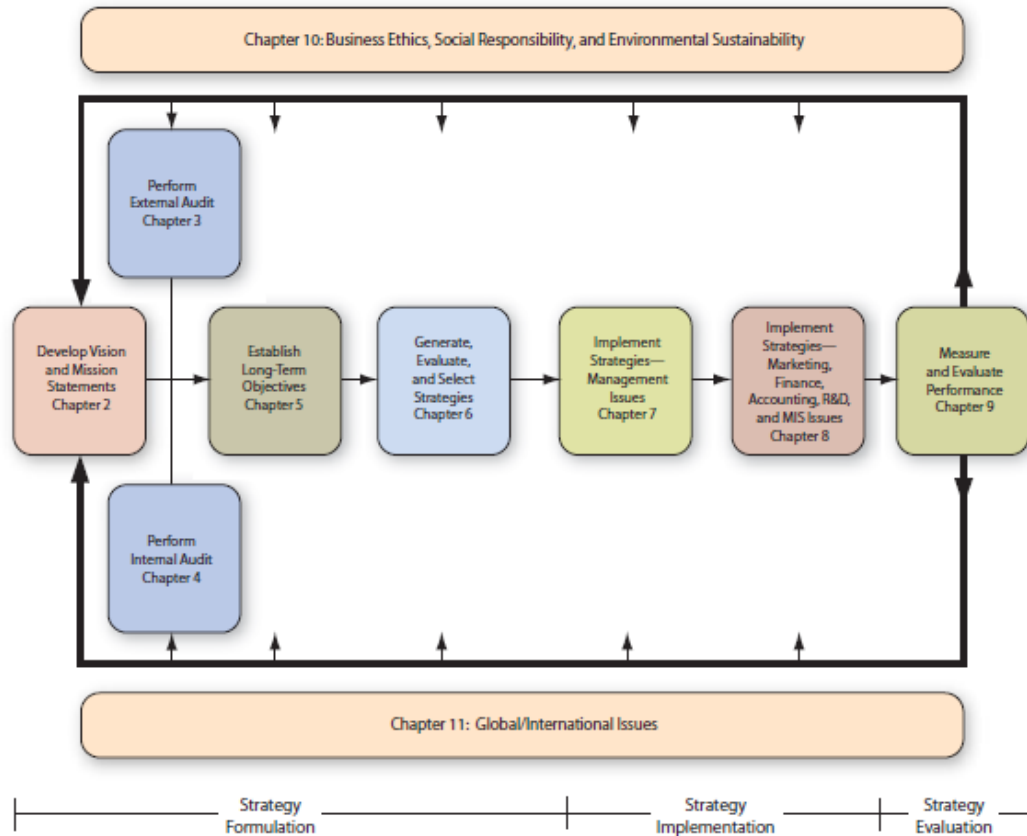
Rarick dan Vitton (Rarick & Vitton, 1995) menemukan bahwa perusahaan-perusahaan dengan pernyataan misi yang diformalkan memiliki pengembalian rata-rata dua kali lipat dari ekuitas pemegang saham dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan yang tidak memiliki pernyataan misi yang diformalkan; King dan Cleland (King & Cleland, 1979) merekomendasikan agar organisasi dengan hati-hati mengembangkan pernyataan misi tertulis untuk menuai manfaat berikut:

1. Untuk memastikan kebulatan tujuan dalam organisasi.
2. Untuk memberikan dasar, atau standar, untuk mengalokasikan sumber daya organisasi.
3. Untuk membangun nada umum atau iklim organisasi.
4. Untuk berfungsi sebagai titik fokus bagi individu untuk mengidentifikasi dengan tujuan dan arah organisasi, dan untuk mencegah mereka yang tidak dapat berpartisipasi lebih jauh dalam kegiatan organisasi.
5. Untuk memfasilitasi terjemahan tujuan ke dalam struktur kerja yang melibatkan penugasan tugas ke elemen yang bertanggung jawab dalam organisasi.
6. Menentukan tujuan organisasi dan kemudian menerjemahkan tujuan ini menjadi tujuan sedemikian rupa sehingga biaya, waktu, dan parameter kinerja dapat dinilai dan dikendalikan.

Menurut Fred (Fred, 1988) Model Manajemen Strategis dapat dipelajari dan diterapkan dengan menggunakan model. Setiap model mewakili semacam proses. Kerangka kerja yang diilustrasikan dalam Gambar 2.4.1 adalah model komprehensif yang diterima secara luas dari proses manajemen strategis. 13 Model

ini tidak menjamin kesuksesan, tetapi itu mewakili pendekatan yang jelas dan praktis untuk merumuskan, menerapkan, dan mengevaluasi strategi. Hubungan antara komponen-komponen utama dari proses manajemen strategis ditunjukkan dalam model, yang muncul di semua berikutnya

A Comprehensive Strategic-Management Model



Gambar 2.4-1 Comperhensive Strategic

2.5 *Balanced Scorecard (BSC)*

Secara tradisional perusahaan hanya menggunakan kinerja keuangan jangka pendek sebagai ukuran keberhasilan. "Balanced Scorecard" menambahkan langkah-langkah strategis non-keuangan tambahan ke dalam campuran agar lebih fokus pada kesuksesan jangka panjang. Sistem ini telah berkembang selama bertahun-tahun dan sekarang dianggap sebagai sistem manajemen strategis yang terintegrasi penuh.

Menyadari beberapa kelemahan dan ketidakjelasan pendekatan manajemen sebelumnya, pendekatan balanced scorecard memberikan konsep yang lebih jelas tentang apa yang harus diukur oleh perusahaan untuk 'menyeimbangkan' perspektif keuangan.

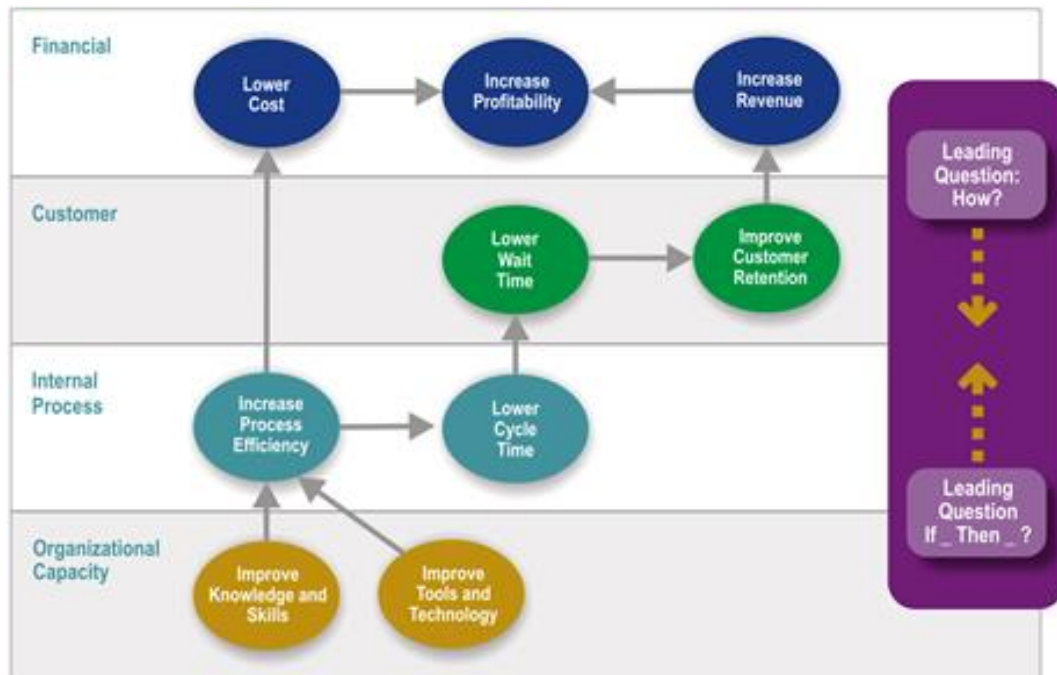
Pada tahun 1992, Drs. Robert Kaplan dan David Norton (Kaplan & Norton, 1992) dari Universitas Harvard memperkenalkan model Balanced Scorecard. Tujuan dari metode tersebut adalah menambahkan langkah-langkah kinerja nonfinansial strategis sebagai pelengkap tinjauan metrik keuangan yang ada sehingga dapat memberikan pandangan yang lebih seimbang dari kinerja perusahaan atau organisasi kepada manajer dan atau jajaran eksekutif perusahaan tersebut.

Metode Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1996) mengusulkan evaluasi kinerja perusahaan dari empat perspektif yang berbeda, yaitu: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan dengan uraian secara umum sebagai berikut:

- Keuangan: perspektif ini memandang kinerja keuangan perusahaan dan penggunaan sumber daya keuangan.
- Pelanggan: perspektif ini memandang kinerja perusahaan dari sudut pandang pelanggan yang seharusnya dapat dilayani oleh perusahaan dengan baik.
- Proses bisnis internal: perspektif ini memandang kinerja perusahaan melalui kualitas dan efisiensi yang terkait dengan produk atau layanan jasa.
- Pembelajaran dan pertumbuhan: perspektif ini memandang kinerja perusahaan melalui peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM).

Salah satu elemen paling kuat dalam metodologi BSC adalah penggunaan pemetaan strategi untuk memvisualisasikan dan mengkomunikasikan bagaimana nilai diciptakan oleh organisasi. Grafik strategi peta sederhana yang menunjukkan koneksi logis, sebab-akibat antara tujuan strategis (ditampilkan sebagai oval di peta gambar 2.5.1). Secara umum, meningkatkan kinerja dalam tujuan yang ditemukan dalam perspektif Kapasitas Organisasi (baris bawah) memungkinkan organisasi untuk meningkatkan perspektif Proses Internal (baris berikutnya ke atas), yang, pada gilirannya, memungkinkan organisasi untuk menciptakan hasil yang

diinginkan pada Pelanggan dan Perspektif keuangan (dua baris teratas). Peta Strategi tersebut secara umum dapat dilihat dari gambar 2.5.1 berikut (Balanced Scorecard Institute, n.d.).



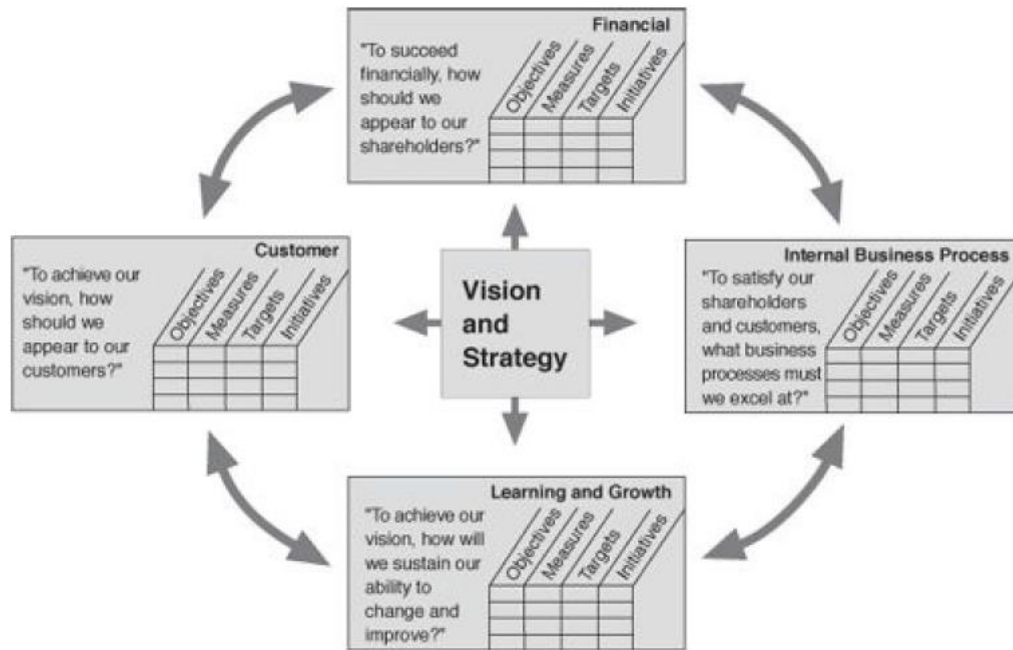
Gambar 2.5-1 Peta Strategy BSC (Balanced Scorecard Institute, n.d.)

2.6 Hubungan Balanced Scorecard dan Strategi Perusahaan

Balanced Scorecard menekankan bahwa ukuran finansial dan nonfinansial harus menjadi bagian dari sistem informasi untuk karyawan di semua tingkatan organisasi. Balanced Scorecard harus menerjemahkan misi dan strategi unit bisnis ke dalam tujuan dan ukuran nyata. Langkah-langkah tersebut mewakili keseimbangan antara langkah-langkah eksternal untuk pemegang saham dan pelanggan, dan langkah-langkah internal proses bisnis yang penting, inovasi, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Balanced Scorecard lebih dari sekadar taktik atau operasional sistem pengukuran (Kaplan & Norton, 1996). Perusahaan yang inovatif menggunakan scorecard sebagai sistem manajemen strategis, untuk mengelola strategi mereka dalam jangka panjang (lihat Gambar 2.6.1). Mereka menggunakan fokus pengukuran kartu skor untuk mencapai proses manajemen kritis diantaranya:

1. Mengklarifikasi dan menerjemahkan visi dan strategi

2. Berkomunikasi dan mengaitkan tujuan dan tindakan strategis
3. Merencanakan, menetapkan target, dan menyelaraskan inisiatif strategis
4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis



Gambar 2.6-1 Visi dan Strategy Balanced Scorcard.

2.7 Analisa Keuangan / Finansial

Secara umum dalam kebijakan keuangan yang berhubungan dengan perusahaan secara langsung paling tidak ada tiga item utama yang dipikirkan dan harus diambil keputusan, diantaranya (Ross, eld, & Jordan, 2013):

1. Investasi jangka panjang apa yang harus anda ambil? yaitu, di lini bisnis apa anda akan berada dan jenis bangunan, mesin, dan peralatan apa yang anda butuhkan?
2. Di mana anda akan mendapatkan pendanaan jangka panjang untuk membayar investasi anda? Apakah anda akan membawa pemilik lain atau anda akan meminjam uang?
3. Bagaimana anda mengelola kegiatan keuangan sehari-hari anda seperti mengumpulkan dari pelanggan dan membayar pemasok?

Bisa jadi tiga pertanyaan tersebut tidak mewakili secara keseluruhan pertanyaan yang ada, tetapi pertanyaan tersebut adalah di antara yang paling penting. Keuangan perusahaan, secara umum, adalah studi tentang cara untuk menjawab tiga pertanyaan ini.

Dalam konteks Manajemen Strategi, Balanced Scorecard (BSC) adalah suatu kerangka kerja yang membantu organisasi menerjemahkan strategi kedalam tujuan-tujuan operasional (operational objectives), yang mendorong perilaku dan kinerja (performance).

Tujuan keuangan mewakili tujuan jangka panjang organisasi: untuk memberikan pengembalian superior berdasarkan modal yang diinvestasikan dalam unit. Menggunakan Balanced Scorecard tidak bertentangan dengan tujuan vital ini. Memang, Balanced Scorecard dapat membuat tujuan keuangan eksplisit, dan menyesuaikan tujuan keuangan untuk unit bisnis dalam berbagai tahap pertumbuhan dan siklus hidup mereka. Setiap scorecard yang kami lihat menggunakan tujuan keuangan tradisional yang berkaitan dengan profitabilitas, pengembalian aset, dan peningkatan pendapatan. Bukti ini memperkuat hubungan kuat Balanced Scorecard dengan tujuan unit bisnis yang telah lama terbentuk (Kaplan & Norton, 1996).

Namun, meski tetap berada dalam perspektif keuangan, scorecard memungkinkan eksekutif senior unit bisnis untuk menentukan tidak hanya metrik yang dengannya keberhasilan jangka panjang perusahaan akan dievaluasi, tetapi juga variabel-variabel yang dianggap paling penting untuk dibuat dan dijalankan. Tujuan jangka panjang. Penggerak dalam perspektif keuangan akan disesuaikan dengan industri, lingkungan kompetitif, dan strategi unit bisnis. Kami telah menyarankan skema klasifikasi di mana bisnis dapat memilih tujuan keuangan dari tema yang berkaitan dengan pertumbuhan pendapatan, peningkatan produktivitas dan pengurangan biaya, pemanfaatan aset, dan manajemen risiko (Kaplan & Norton, 1996).

2.8 Skala Likert

Skala Likert adalah suatu skala psikometrik yang umum digunakan dalam angket dan merupakan skala yang paling banyak digunakan dalam riset berupa

survei. Nama skala ini diambil dari nama Rensis Likert, yang menerbitkan suatu laporan yang menjelaskan penggunaannya (Likert & Resin, 1932). Sewaktu menanggapi pertanyaan dalam skala Likert, responden menentukan tingkat persetujuan mereka terhadap suatu pernyataan dengan memilih salah satu dari pilihan yang tersedia. Biasanya disediakan lima pilihan skala dengan format seperti ini:

- Sangat tidak setuju
- Tidak setuju
- kurang setuju
- Setuju
- Sangat setuju

Selain pilihan dengan lima skala seperti contoh di atas, kadang digunakan juga skala dengan tujuh atau sembilan tingkat. Suatu studi empiris menemukan bahwa beberapa karakteristik statistik hasil kuesioner dengan berbagai jumlah pilihan tersebut ternyata sangat mirip (Dawes & Jones, 2008).

Skala Likert merupakan metode skala bipolar yang mengukur baik tanggapan positif ataupun negatif terhadap suatu pernyataan. Empat skala pilihan juga kadang digunakan untuk kuesioner skala Likert yang memaksa orang memilih salah satu kutub karena pilihan "netral" tak tersedia.

2.9 Employee Engagement - The Gallup Q12 Index.

Employee engegement atau keterikatan pegawai di populerkan pertamakali oleh Kahn (Kahn, 1990). Kahn beranggapan bahwa employee engagement sebagai bentuk keterikatan pegawai dengan perusahaan atau organisasi itu sendiri tidak hanya secara fisik, kognitif tetapi bahkan secara emosional dalam hal kinerjanya.

Istilah employee engagement belakangan ini dipopulerkan oleh Gallup Consultant dengan berbagai hasil survey-nya. Walaupun beberapa ahli masih memperdebatkan definisi employee engagement masih tumpang tindih dengan konsep lainnya. Namun ada satu benang merah yang disepakati bahwa employee engagement sangat penting dalam organisasi dan sangat erat kaitannya dengan kinerja (Huang, 2014).

Employee engagement adalah pendekatan di tempat kerja yang menghasilkan kondisi yang tepat bagi semua anggota organisasi untuk memberikan yang terbaik setiap hari, berkomitmen untuk tujuan dan nilai organisasi mereka, termotivasi untuk berkontribusi pada kesuksesan organisasi, dengan peningkatan rasa kesejahteraan mereka sendiri.

Index employee engagement Gallup Q12 didasarkan pada penelitian ekonomi lebih dari 30 tahun dan perilaku mendalam yang melibatkan lebih dari 17 juta karyawan. Melalui penelitian yang ketat, Gallup telah mengidentifikasi 12 elemen inti - Q12 - yang menghubungkan kuat dengan hasil bisnis utama. Ke-12 pernyataan ini muncul sebagai yang paling baik memprediksi kinerja karyawan dan kelompok kerja (Gilliam & Associates). 12 pertanyaan Gallup tersebut adalah:

Tabel 2.9-1 Dua Belas (12) Pertanyaan teori Gallup Q12

No	Pertanyaan	Sangat Tidak	Tidak	Cukup Iya	Iya	Sangat Iya
		1	2	3	4	5
1	Apakah Anda tahu apa yang diharapkan dari Anda dalam melakukan pekerjaan?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	Apakah Anda mempunyai peralatan dan materi yang memadai untuk melakukan pekerjaan dengan benar?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	Dalam bekerja, apakah Anda memiliki kesempatan untuk melakukan yang terbaik setiap hari?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	Dalam tujuh hari terakhir, sudahkah Anda menerima pengakuan atau pujian karena melakukan pekerjaan dengan baik?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	Apakah atasan/pembimbing Anda, atau seseorang di tempat kerja, tampaknya peduli terhadap Anda sebagai pribadi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	Adakah seseorang di tempat kerja yang memberikan dorongan kepada Anda untuk mengembangkan diri?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	Di tempat kerja, apakah pendapat Anda tampaknya dihargai?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

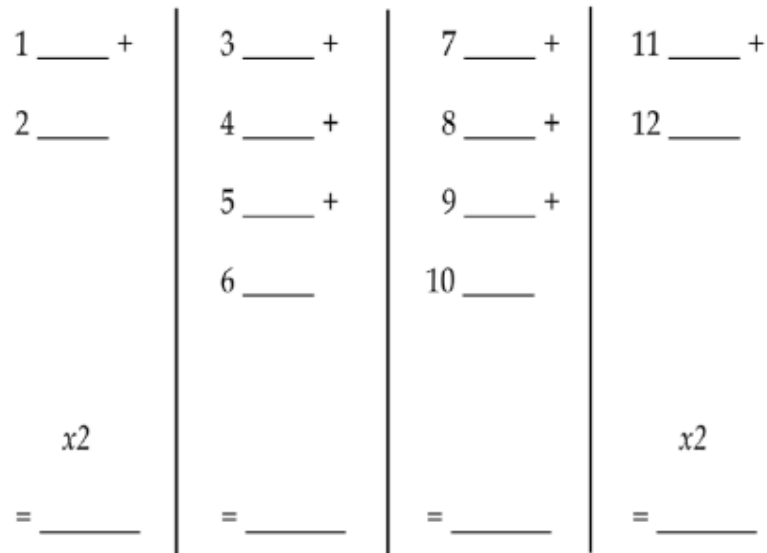
8	Apakah misi dan tujuan perusahaan Anda, membuat Anda merasa pekerjaan Anda penting untuk perusahaan?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	Apakah rekan kerja Anda (sesama karyawan) berkomitmen untuk melakukan pekerjaan yang berkualitas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	Apakah Anda punya teman baik di tempat kerja?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11	Dalam enam bulan terakhir, apakah ada seseorang yang membicarakan dan memberi masukan mengenai kemajuan Anda dalam bekerja?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12	Dalam setahun terakhir, apakah Anda memiliki kesempatan untuk belajar dan berkembang?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Keterkaitan dalam setiap pertanyaan dijelaskan dalam Gallup Engagement Hierarchy, Studi Gallup mendemonstrasikan 6 elemen pertama dalam pertanyaan 1 hingga 6, yang basic needs dan management support, yang mendasari kepuasan, performa, dan retensi. Enam elemen selanjutnya muncul dalam pertanyaan 7 hingga 12 menggambarkan teamwork dan perkembangan karyawan dalam perusahaan.



Gambar 2.9-1 Gallup Engagement Hierarchy (Ardela, 2018)

Setelah pertanyaan Gallup Q12 sesuai tabel 12 diisi oleh responden, maka untuk mendapatkan score nilai menggunakan cara perhitungan sesuai dengan gambar 2.9.2



Gambar 2.9-2 Perhitungan score nilai Gallup Q12 (Pramudita, 2017)

Jika sudah dilakukan perhitungan dapat disimpulkan dari hasil perhitungan score nilai Gallup Q12 dibandingkan dengan norma Gallup sesuai kriteria pengelompokan pada tabel 2.9.2

Tabel 2.9-2 Kriteria Penilaian teori Gallup Q12 (Pramudita, 2017)

Total Skor	Kriteria
65 – 80	ENGAGED
33 – 64	NOT ENGAGED
16 – 32	DISENGAGED

Jurnal semesteran Gallup Management tentang Employee Engagement Index menentukan persentase saat ini sebagai berikut (Ardela, 2018):

- 29% karyawan yang termasuk dalam engaged employee.
- 54% karyawan yang termasuk dalam not engaged employee.
- 17% karyawan yang termasuk dalam actively disengaged.

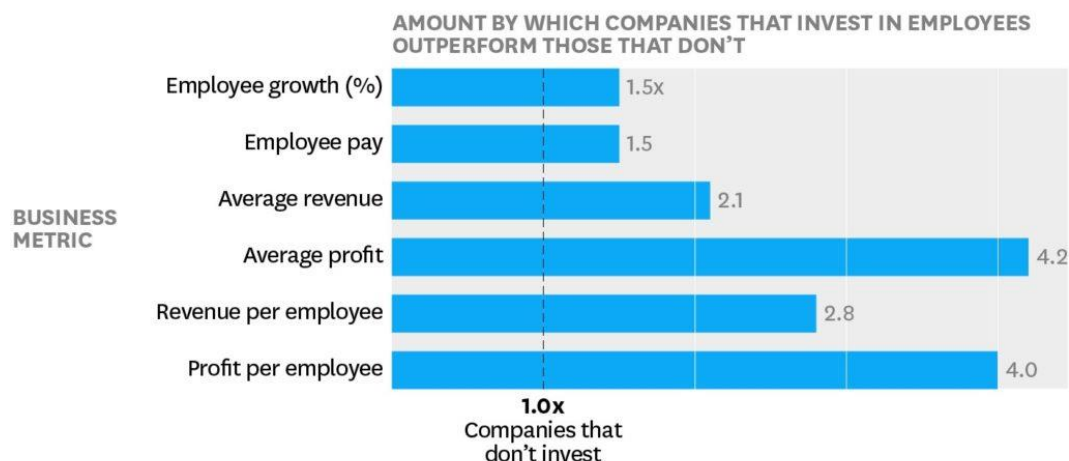
2.10 Employee Experience Index - Jacob Morgan 17 variables.

Memberi perhatian pada pengalaman karyawan (employee experience) diyakini para ahli akan meningkatkan kinerja perusahaan. Konsep Employee Experience ini lebih baru daripada Employee Engagement yang sampai saat ini masih populer di kalangan praktisi manajemen Sumber Daya Manusia (SDM).

Penelitian oleh Jacob Morgan (Morgan, 2017) menunjukkan bahwa perusahaan yang berinvestasi dalam pengalaman karyawan mereka, mengungguli pesaing mereka yang tidak. Mereka tidak hanya tumbuh 1,5x lebih cepat, membayar lebih baik, dan menghasilkan lebih dari dua kali lipat pendapatan, mereka juga 4 kali lebih menguntungkan.

Companies That Invest in Employee Experience Outperform Those That Don't

They're four times as profitable, according to an analysis of 250 organizations.



SOURCE THE EMPLOYEE EXPERIENCE ADVANTAGE, BY JACOB MORGAN (WILEY, 2017)

© HBR.ORG

Gambar 2.10-1 Manfaat employee experience menurut (Morgan, 2017).

Untuk mendapatkan hasil survei dalam mengukur seberapa baik organisasi anda berinvestasi dalam pengalaman orang-orang, menurut Jacob Morgan (Morgan, 2017) kita dapat melihat 17 variabel yang paling diperhatikan karyawan di 3 lingkungan kerja yaitu: budaya, teknologi, dan fisik ruang kerja. Employee experience index memberi peringkat dan skor dari 252 organisasi di seluruh dunia berdasarkan tujuh belas variabel di tiga lingkungan yaitu: budaya, teknologi, dan

ruang kerja fisik . 17 pertanyaan tersebut menurut Jacob Morgan (Morgan, 2017) antara lain;

1. Organisasi Anda menawarkan beberapa pilihan ruang kerja kepada karyawan (misal; Ruang terbuka, ruang konferensi, area tenang, ruang kolaborasi, lingkungan gaya kafe, dll.)
2. Ruang fisik mencerminkan nilai-nilai organisasi Anda (misal, Jika nilai-nilai tersebut adalah kolaborasi, keterbukaan, transparansi, dan kesenangan, maka Anda tidak akan mengharapkan untuk melihat lingkungan yang membosankan dengan apa pun kecuali bilik!)
3. Anda merasa bangga membawa teman / pengunjung ke kantor Anda.
4. Organisasi Anda menawarkan opsi kerja yang fleksibel (seperti kemampuan untuk bekerja dengan jam kerja Anda sendiri di mana pun Anda inginkan) dan mendorong otonomi.
5. Anda merasa berguna untuk organisasi.
6. Anda merasa diperlakukan dengan adil.
7. Anda merasa dihargai.
8. Anda merasa manajer Anda adalah pembina dan mentor yang baik.
9. Anda merasa seperti bagian dari tim.
10. Jika Anda ingin mempelajari sesuatu yang baru atau maju dalam organisasi Anda, Anda diberikan sumber daya dan kesempatan untuk melakukannya.
11. Anda merekomendasikan orang lain untuk bekerja di organisasi Anda.
12. Anda merasa bahwa organisasi tempat Anda bekerja menghargai keberagaman dan inklusif (memandang positif perbedaan yang ada).
13. Organisasi Anda berinvestasi dalam kesejahteraan karyawan (kesehatan fisik dan mental).
14. Secara umum, organisasi Anda memiliki persepsi citra positif (brand) yang kuat.
15. Secara umum, teknologi yang Anda gunakan di dalam organisasi Anda adalah tingkat konsumen/pemakai (artinya dirancang dengan baik, sangat berguna, dan berharga sehingga Anda akan mempertimbangkan untuk menggunakan sesuatu yang serupa dalam kehidupan pribadi Anda jika ada).

16. Secara umum, teknologi yang digunakan tersedia juga untuk semua orang di organisasi Anda bagi yang menginginkannya.
17. Secara umum, teknologi yang Anda gunakan ada di dalam organisasi Anda berfokus pada kebutuhan karyawan, bukan hanya pada persyaratan teknis dan spesifikasi organisasi.

Dari 17 pertanyaan tersebut yang bisanya dilakukan dengan metode survey kepada karyawan dibagi menjadi 3 pengelompokan pertanyaan, antara lain nomor satu (1) sampai dengan nomor empat (4) merupakan pertanyaan terkait dengan fisik ruangan kerja yang diberikan kepada karyawan. Untuk pertanyaan ke lima belas (15) sampai dengan tujuh belas (17) terkait dengan teknologi yang digunakan pegawai BKI, dan yang sisanya pertanyaan nomor lima (5) sampai dengan nomor (14) merupakan penerapan budaya di perusahaan.



Gambar 2.10-2 Kombinasi pertanyaan Jacob Morgan (Morgan, 2017)

Dalam pengukuran hasil survey employee experience untuk empat pertanyaan diawal terkait dengan fisik ruangan mendapatkan bobot 1.3 sedangkan untuk budaya atau culture dengan sepuluh pertanyaan mendapatkan bobot 1.4 kemudian untuk teknologi dengan tiga pertanyaan terakhir mendapatkan bobot 1.3. sehingga kemudian dapat dilihat dari total nilai nya akan masuk dalam kriteria yang mana untuk experience pegawai.

2.11 Kajian Penelitian Terkait

Dari penelitian terdahulu, penulis tidak menemukan penelitian yang sama persis dengan judul penelitian tesis ini. Namun demikian penulis menemukan beberapa penelitian yang relevan dengan tesis yang akan di teliti ini diantaranya:

Tabel 2.11-1 Penelitian Terkait

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
Indraningsih <i>Magister Ekonomi, Program Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik, Universitas Indonesia (Indraningsih, 2010)</i>	Pengukuran Kinerja Kantor Perwakilan Pemerintah Provinsi Jawa Barat di Jakarta dengan Pendekatan Balanced Scorecard <i>Tesis, Fakultas Ekonomi – Universitas Indonesia, 2010.</i>	Secara keseluruhan data yang diperoleh dalam penelitian ini menunjukkan bahwa pengukuran kinerja Kantor Perwakilan Pemerintah Provinsi Jawa Barat dengan menggunakan metode Balanced Scorecard bernilai baik.
Perbedaan: obyek yang dibahas bukan PT. Biro Klasifikasi Indonesia.		
Dwi Pangesti Piorita, Arman Hakim Nasution, dan Aang Kunaifi <i>Magister Manajemen Teknologi, Institut Teknologi Sepuluh Noipember (ITS). (Piorita, Nasution, & Kunaifi, 2018)</i>	Pengembangan Kriteria BUMN berbasis Balanced Scorecard <i>Jurnal Sains dan Seni POMITS, 2018.</i>	Pengembangan KPKU BUMN dilakukan dengan menggunakan basis BSC eksisting PT X. Langkah pertama adalah membuat penyesuaian konsep. Langkah kedua adalah perumusan KPI Korporat berdasarkan pedoman KPI dan KPKU BUMN dengan lima tahap yaitu

		Identifikasi KPI, Penentuan KPI terpilih, Pembobotan KPI terpilih, Penentuan target per KPI terpilih, dan Pengesahan kontrak manajemen
Perbedaan: obyek yang dibahas bukan PT. Biro Klasifikasi Indonesia dan tujuan penelitian berbeda.		
Farida Styaningrum, Kohar Sulistyadi, Asri Laksmi Riani. <i>Magister Pendidikan Ekonomi, Program Pascasarjana, Universitas Sebelas Maret Surakarta (Styaningrum, Sulistyadi, & Riani, 2014)</i>	Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard pada Kusuma Sahid Prince Hotel (KSPH) Surakarta. <i>Jurnal Pendidikan Insan Mandiri, 2014.</i>	Kinerja KSPH Surakarta secara keseluruhan berdasarkan empat perspektif dalam Balanced Scorecard mencapai hasil sebesar 64,583%. Pencapaian nilai tersebut menunjukkan bahwa kinerja KSPH Surakarta pada tahun 2011-2013 memiliki kinerja yang “baik”.
Perbedaan: obyek yang dibahas bukan PT. Biro Klasifikasi Indonesia.		

Sumber: hasil kajian penulis, 2018.

Dari kajian penelitian terkait diatas, didapatkan bahwa judul penelitian secara prinsip layak untuk diteliti lebih lanjut karena belum ada penelitian yang membahas secara komperhendif. Kajian terkait dapat menjadi salah satu bahan acuan pengerjaan penelitian, disesuaikan dengan kebutuhan penelitian yang dikerjakan

BAB 3

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Studi literatur

Pada tahap ini untuk memperkuat dasar dan analisa yang akan diteliti, study literatur terkait metode Balanced Scorecard perlu dipelajari lebih mendalam khususnya terkait dengan contoh contoh penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya dengan metode yang sama.

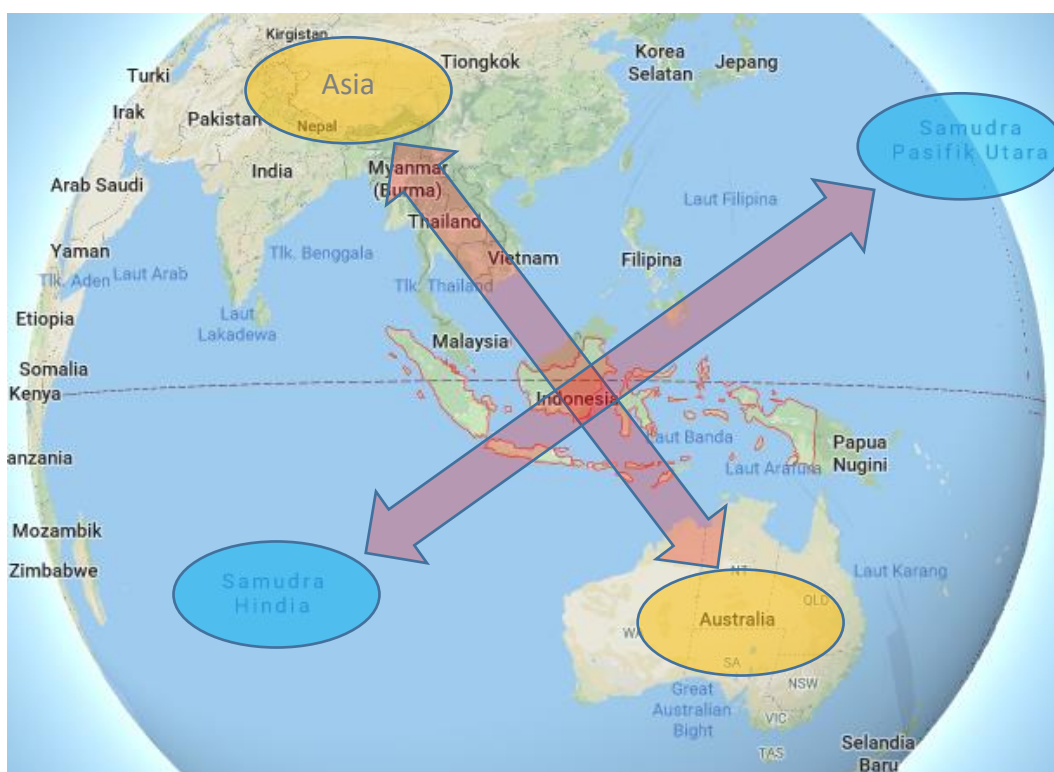
Merujuk pada metode Balanced Scorecard yang didalamnya terdapat analisa perspektif keuangan, maka penulis juga perlu mempelajari teknik penilaian keuangan perusahaan. Sesuai dengan sistem standard penilain tingkat kesehatan Badan Usaha Milik Negara (BUMN, Penilaian Tingkat Kesehatan Badan Usaha Milik Negara, 2002) dari Kementerian BUMN, maka paling tidak ada delapan indikator keuangan yang harus dipelajari (Bahara, Saifi, & Z.A, 2015), yaitu:

- a) Return On Equity (ROE),
- b) Return On Investment (ROI),
- c) Cash Ratio,
- d) Current Ratio,
- e) Collection Periods,
- f) Perputaran Persediaan,
- g) Total Asset turn Over (TATO), dan
- h) Total Modal Sendiri terhadap Total Aset (TMS terhadap TA).

Kemudian untuk perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, penulis perlu mempelajari tehnik kuisisioner, wawancara, dan teknik analisa data / pengolahan data baik yang didapat dari hasil kuisisioner maupun data literatur yang didapatkan sehingga dapat disajikan dengan jelas, baik dalam bentuk persentase, frekuensi, nilai rata-rata ataupun angka (Marzuki, 2005) yang menjelaskan sebuah temuan penelitian. Salah satu kuisisioner dan pengolahan data yang menjadi rujukan adalah tesis yang telah diselesaikan oleh Indraningsih (Indraningsih, 2010).

3.2 Indonesia negara Maritim

Indonesia merupakan negara yang mempunyai garis pantai terpanjang kedua didunia setelah Canada. Dengan posisinya geografinya yang berada diantara dua benua dan dua samudera, menjadikan Indonesia negara yang strategis dalam pengembangan Sumber Daya kemaritiman di Asia Tenggara. Luas wilayah lautan Indonesia dibandingkan dengan luas daratan yang berbanding sekitar 70:30 memperlihatkan bahwa perkataan orang terdahulu di Indonesia yang menyatakan bahwa “nenek moyangku adalah pelaut” memang benar adanya sehingga tidak salah jika eksplorasi kemaritiman seharusnya menjadi tulang punggung perekonomian di Indonesia.



Gambar 3.2-1 Peta Georafis Indonesia. (google map)

Dengan posisi strategisnya dibidang maritime maka pemerintah RI pada program startegic pemerintahan presiden Joko Widodo (2014-2019) juga menjadikan fokus kemaritiman menjadi salah satu fokus program kerja yang memiliki perhatian lebih. Hal ini kita lihat juga dengan ambisi Indonesia menjadi poros maritim dunia. Visi ini ditegaskan oleh Presiden Joko Widodo dalam

pidatonya di Konferensi Tingkat Tinggi (KTT) ke-9 East Asia Summit (EAS) tanggal 13 November 2014 di Nay Pyi Taw, Myanmar.

Visi presiden untuk menjadikan Indonesia sebagai poros maritim dunia segera diterjemahkan oleh Kementerian melalui beragam program kemaritiman yang kemudian khusus pada kementerian BUMN juga di terjemahkan menjadi visi dan misi tiap tiap BUMN yang relevan dengan bidang maritim termasuk didalamnya perusahaan jasa TIC (Testing Inspection dan Certification) PT.Biro Klasifikasi Indonesia.

Semangat kemaritiman tersebut terlihat kuat tertulis melalui 7 (tujuh) misi pembangunan kementerian BUMN 2015-2019 (BUMN, 2017) yaitu:

- 1) Mewujudkan keamanan nasional yang mampu menjaga kedaulatan wilayah, menopang kemandirian ekonomi dengan mengamankan sumber daya **maritim**, dan mencerminkan kepribadian Indonesia sebagai negara kepulauan.
- 2) Mewujudkan masyarakat maju, berkeimbangan, dan demokratis berlandaskan negara hukum.
- 3) Mewujudkan politik luar negeri bebas-aktif dan memperkuat jati diri sebagai **negara maritim**.
- 4) Mewujudkan kualitas hidup manusia Indonesia yang tinggi, maju dan sejahtera.
- 5) Mewujudkan bangsa yang berdaya saing.
- 6) Mewujudkan Indonesia menjadi **negara maritim yang mandiri**, maju, kuat dan berbasiskan kepentingan nasional.
- 7) Mewujudkan masyarakat yang berkepribadian dalam kebudayaan.

Misi yang kuat dibidang maritim ini kemudian diterjemahkan menjadi misi PT. BKI yang merupakan salah satu BUMN yang berkegiatan bisnis di bidang kelautan. Misi BKI 2016-2020 pada bidang jasa klasifikasi yaitu;

- Memberikan nilai tambah terbaik bagi pelanggan Jasa Klasifikasi dan Statutory melalui layanan, operasi dan riset rules yang berstandar internasional serta berbasis **pada kualitas, keselamatan dan tanggung jawab sosial - lingkungan kelautan**.

3.3 Profile PT. Biro Klasifikasi Indonesia

PT. Biro Klasifikasi Indonesia (BKI) didirikan pada tanggal 1 Juli tahun 1964 melalui Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 1964 dengan nama Perusahaan Negara (PN) Biro Klasifikasi Indonesia yang kemudian pada tahun 1977 melalui Peraturan Pemerintah Nomor 1 Tahun 1977 Pemerintah RI mengalihkan status badan hukum BKI dari PN menjadi Perusahaan Perseroan (Persero) Biro Klasifikasi Indonesia.

PT. Biro Klasifikasi Indonesia yang merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) ini bergerak dalam bidang pengklasifikasian kapal yang beroperasi di teritori laut Republik Indonesia. Secara garis besar bidang usaha BKI terbagi menjadi dua, yaitu (1) Bidang Usaha Klasifikasi, Registrasi Kapal dan Statutoria kapal, dan (2) Bidang Komersial (Konsultansi dan Supervisi).

Sebagai badan klasifikasi, BKI dalam memberikan jasa bertindak obyektif, profesional dan independen dalam memberikan penilaian dengan pemenuhan terhadap Rules & Regulation di atas kepentingan semua pihak yang berkepentingan (stakeholder & shareholder) dengan hasil penilaian teknis Perusahaan, yaitu:

- a) Bagi Pemerintah—dalam hal ini Kementerian Perhubungan—BKI ikut berperan aktif menjamin kelaiklautan kapal yang beroperasi di Indonesia dan sebagai dasar para Syahbandar dalam memberikan ijin berlayar suatu kapal.
- b) Bagi Pemegang Saham—dalam hal ini Kementerian BUMN (sebagai pemegang saham tunggal)—BKI sebagai BUMN dikelola secara sehat dan mampu memberikan profit usaha. Namun sesuai dengan sifat bisnis Perusahaan, target profit ini tidak menyebabkan berkurangnya peran dan misi Perusahaan sebagai badan klasifikasi yang mengemban misi keselamatan.
- c) Bagi Pemilik Kapal, hasil survei BKI dijadikan program pemeliharaan kapal dan sertifikat klasifikasinya menjadi dasar untuk mengasuransikan kapal dan jaminan kepada pemakai kapal.
- d) Bagi Pemilik barang (shipper), sertifikat klasifikasi adalah salah satu jaminan bahwa barangnya diangkut dengan kapal yang aman dan memenuhi persyaratan keselamatan.

- e) Bagi galangan kapal/dok, Perusahaan memberikan standar minimum bagi pembangunan, perawatan dan perbaikan kapal serta kualitas kerjanya demi meningkatkan citra galangan terhadap para rekanannya.
- f) Bagi Industri mesin, material, komponen kapal dan industri penunjang lainnya, BKI memberikan standar teknis dari produknya berkaitan dengan keselamatan dan citra dari produsennya; dan
- g) Bagi perusahaan asuransi/lembaga keuangan, hasil penilaian BKI dijadikan pegangan yang obyektif atas kondisi teknis kapal sebagai dasar penentuan premi asuransi dan persetujuan kredit bagi lembaga keuangan.

PT. Biro Klasifikasi Indonesia yang merupakan BUMN bidang Jasa Klasifikasi dan Registrasi Kapal, dan Jasa Konsultansi dan Supervisi adalah satu-satunya badan klasifikasi nasional yang ditugaskan oleh pemerintah Republik Indonesia untuk mengkelaskan kapal niaga berbendera Indonesia. Kepemilikan saham PT. BKI adalah 100% milik Negara Republik Indonesia berdasarkan Undang-undang Nomor 19 Tahun 2003 Tentang Badan Usaha Milik Negara dan Peraturan Pemerintah Nomor 45 tahun 2005 tentang Pendirian, Pengurusan, Pengawasan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Negara.

Sesuai Anggaran Dasar yang terakhir, maksud dan tujuan Perseroan PT Biro Klasifikasi Indonesia adalah melakukan usaha di bidang jasa klasifikasi dan registrasi kapal, jasa konsultansi dan supervisi, serta mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya Perseroan untuk menghasilkan barang/jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat. Dimana ruang lingkup Jasa Klasifikasi BKI (PT. BKI, 2017) adalah sebagai berikut:

- I. Penerimaan Klas dan Mempertahankan Klas, yang meliputi;
 - a) Pemeriksaan konstruksi, pengawasan dan pengujian serta penerbitan sertifikat kelas dan registrasi kapal;
 - b) Pemeriksaan dan pengujian alat-alat apung dan fasilitas konstruksi lepas pantai;
 - c) Keagenan dan atau perwakilan badan klasifikasi atau konsultan asing.

II. Jasa Statutoria

- a) Melaksanakan pemeriksaan dan sertifikasi di bidang statutoria berdasarkan otorisasi dari Pemerintah Republik Indonesia ataupun dari pemerintah negara lain;
- b) Melakukan survei dan sertifikasi atas nama Pemerintah Mongolia, Panama, Belize, dan Honduras, bekerjasama dengan IBS;
- c) Melakukan drawing/plan approval yang meliputi SOPEP/ SMPEP, damage control plan, sewage treatment plan, garbage management plan, cargo securing manual, fire control and safety plan, P&A manual untuk chemical tanker, operation manual, stability calculation/ booklet;
- d) Melakukan compliance survey and certification yang meliputi Marpol Annex I s/d VI, Anti Fouling System (AFS), Performance Standard for Protective Coating (PSPC), Cargo Ship Safety Equipment Certification, Cargo Ship Safety Construction Certification, ISM Certificate (DOC & SMC), ISPS Certificate (ISSC), Loadline Certificate (ILLC & KM.3), Cargo Gear Certification, dan CAS Certification.

III. Jasa Sertifikasi Material dan Komponen

- a) Pengujian dan sertifikasi material dan komponen;
- b) Pengujian dan penerbitan sertifikat kualifikasi juru las, inspektor las, dan keahlian las lainnya;
- c) Sertifikasi Industri. Dalam menjalankan kegiatannya di bidang klasifikasi, BKI mengemban amanat Undang-undang Nomor 17 Tahun 2008 tentang Pelayaran Pasal 129 serta Peraturan Menteri Perhubungan PRI Nomor 61 Tahun 2014 tentang Kewajiban Klasifikasi bagi Kapal berbendera Indonesia pada Badan Klasifikasi.

Pelanggan atau customer Jasa klasifikasi diantara terdiri dari Perusahaan pelayaran, Galangan kapal, Designer/konsultan, Instansi Pemerintah, Perusahaan asuransi dan pembiayaan, Pelabuhan, dan lain lain dalam bidang maritim. Dari

pengelompokan pelanggan tersebut yang sampai saat ini yang dominan menjadi pelanggan BKI adalah dari perusahaan pelayaran baik perusahaan pelayaran dalam negeri maupun luar negeri. Perusahaan pelayaran adalah salah satu jenis usaha industri dalam dunia logistik yang memberikan layanan pengiriman barang antar pulau menggunakan armada transportasi laut, atau yang biasa disebut dengan jasa cargo laut. Berdasarkan data dari Portal Logistik (kargo.co.id, 2017) terdapat 41 perusahaan pelayaran diseluruh Indonesia dengan data sesuai tabel 3.2

Tabel 3.3-1 Perusahaan Pelayaran di Indonesai.

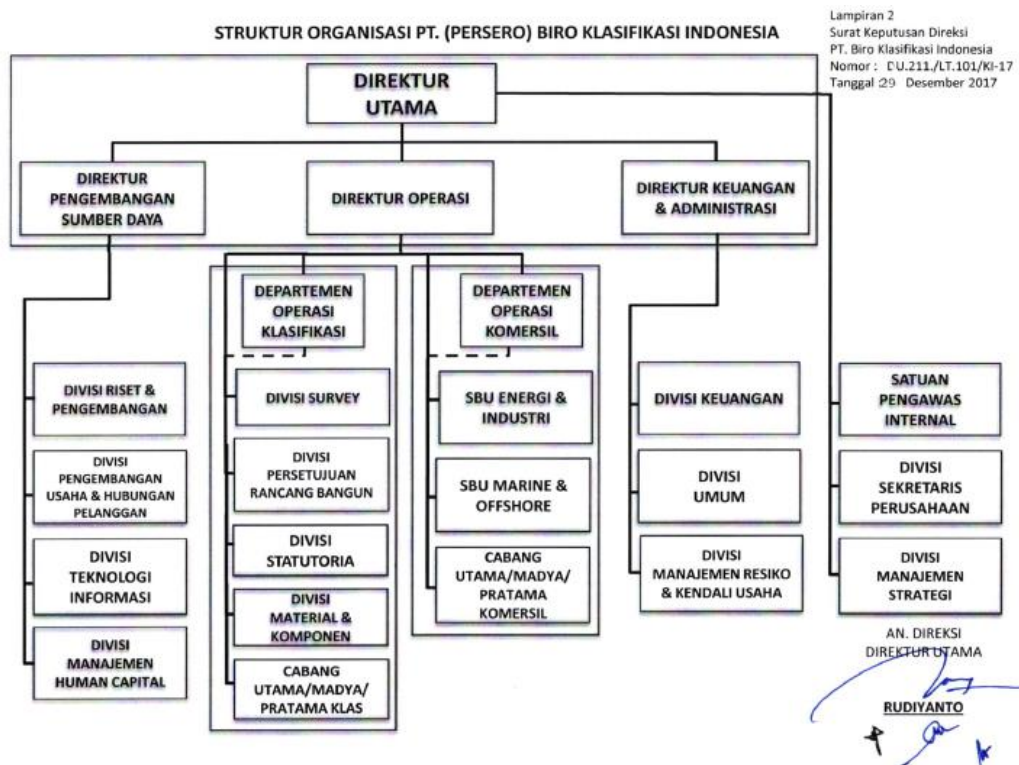
NO	NAMA	ALAMAT
1	NYK Lines	Plaza BII 2, Lantai 14, Jakarta Pusat
2	Maersk Lines	Menara Batavia, lantai 15, Jakarta Pusat
3	Mediterranean Shipping Company SA	Jl. Jend. Gatot Subroto Kav 71-73 Mendara Bidakara, Tebet
4	Meratus Line	Jl. Aloon-Aloon Priok 27, Surabaya
5	Tanto Line	Jl. Indrapura 29 – 33
6	K Line Indonesia	Ruko Inkopal Blok G No. 26, Kepala Gading
7	PT. Karya Bhakti Adil	Wisma BSG Lantai 10, Jakarta Pusat
8	Sumber Bakat Insani	Sudirman Tower Lantai 16, Jakarta
9	Jayakusuma Perdana Lines	Jl. HR Rasuna Said Kav C-3 Mega Plaza
10	Synergy Indonesia	Jl. Duyung No. 01. Batu Ampar, Batam
11	PT Radiant Utama Interinsco Tbk	Jl Kapten Tendean No. 24, Jakarta
12	Offshore Division	Plaza Tower Lantai 39, Jakarta
13	PT. Indonesia Project Logistics	Riviera Garden Commercial, Kepala Gading
14	PT. Bayu Maritim Berkah	Jl. MH Thamrin, 81, Jakarta Pusat
15	PT. Pelayaran Salam Bahagia	Wima Presisi Lantai 6, Kembangan
16	PT. World Marine & Trading	Graha Cempaka Mas Blok M No. 36, Jakarta Utara
17	PT. Yutaka Alam Segoro	Ruko Kramat Raya Permai, Lantai 3, Jakarta Utara
18	PT. Wanda Jaya Amertha	Jl. J No. 5, Tebet, Jakarta Selatan
19	PT. Tirta Mina Sejahtera	Jl. Ciputata Raya No. 17A, Keb. Lama, Jakarta Selatan
20	PT. Susilo Bahari Nusantara	Prince Center II/43, Jakarta Pusat
21	PT. Tenaga Baru Nuansa Persada	Jl. Bekasi Timur Raya No. 33, Jakarta Timur
22	PT. Sindo Jaya Westingeral	Jl. Teber Barat Dalam Raya No. 79 A, Jakarta Selatan
22	PT Oriza Sativa Agency	dVilla Gading Permai, Jakarta Utara
23	Dogan SDN BHD	Jl. Industri Malim Jaya 1, Melaka 75450
24	Bahana Galang Jaya	Jl. Bigjen Katamso Km. 6, Batam
25	PT. Yossindo Shipping	Jl. Laks, Madya Yossudarso No. 2A, Jakarta Utara
26	Sandi Genesis Samuel Co., LTD	Jl. Tenggiri No. 8 Blok B-3, Jakarta Utara

27	Risaura Mega Perkasa	Jl. Yos Soedarso No. 33, Tanjung Priok, Jakarta Utara
28	PT. Trio Bintang Samudra	Taman Harapan Baru Blok: 1-3, Bekasi
29	PT. Sumber Daya	Jl. Matraman Raya, No. 40, Jakarta
30	PT. Solomindo Pacific Internasional	Villa Mas Gardgen Blok A/15, bekasi
31	PT. Sinar Samudera Logistics	Ruko Florencia Blok AA No. 31, Kepala Gading
32	PT. Ocean World	Jl. Wartawan 2 No. 2, Buah Batu, Bandung
33	PT. Indopower Crew Management	Jl. Bugis 29, Jakarta 14320
34	PT. Blue Ocean Manning	Gedung Mega Sunter Blok O5, No. C5, Sunter Selatan
35	PT. Bina Mitra Bahari	Jl. Tanjung Priok No. 29 Blok G-8, Surabaya
36	Mitra Jasa Mandiri	Perum Graha Prima Blok IB1/73, Bekasi
37	Java Marine Services, Ltd	MTC Kav H-17, Bandung
38	CV. Nurga Bahtera Mandiri	Puri Kelapa Gading E5, Sleman, Yogyakarta
39	PT. Sumber Karya Energy	Jl. Kali Besar, No. 7, Jakarta Barat
40	PT. Pertamina Shipping	Jl. Kramat Raya, No. 29, Jakarta Pusat
41	PT. Jasindo Duta Segara	Plaza Kelapa Gading Blok C, Jakarta Utara

Sumber: (kargo.co.id, 2017)

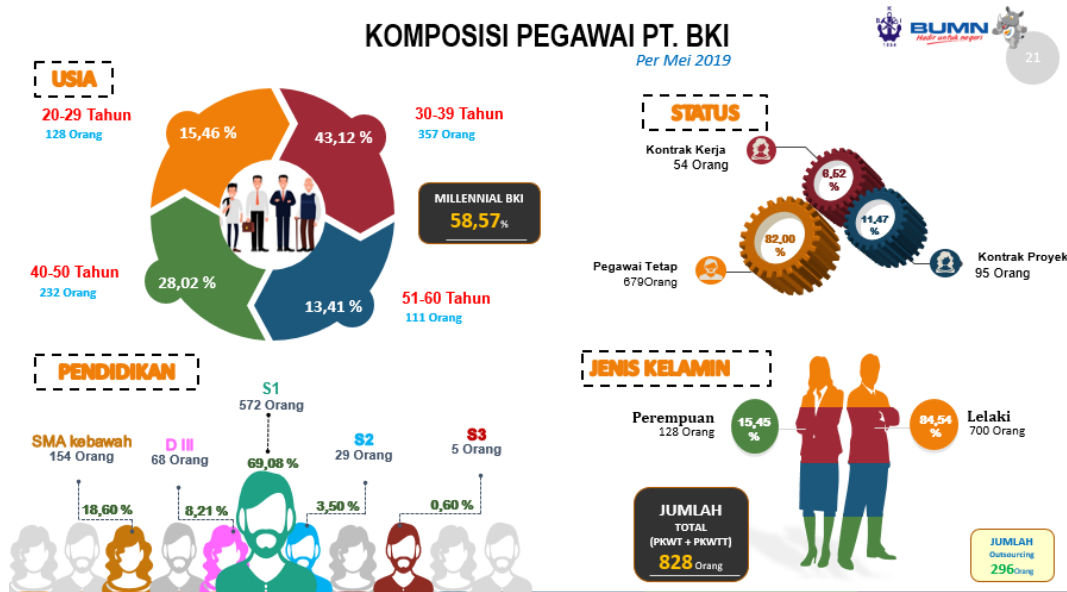
Berdasarkan data tersebut, maka analisa perspektif pelanggan dalam penelitian ini direncanakan akan disebarluaskan kuisioner kepada minimal 10 perusahaan pelayaran yang berada di area Jakarta dan atau daerah lain yang mungkin terjangkau dalam kuisioner yang sudah mewakili lebih dari 20% perusahaan pelayaran di Indonesia. Dimana dalam kurang lebih 10 perusahaan pelayaran tersebut dimungkinkan juga diambil lebih dari satu personel sehingga responden nya dapat mewakili dari beberapa sudut pandang yang mungkin bisa berbeda satu dengan yang lain. Namun demikian selain perusahaan pelayaran tetap akan juga diambil responden dari unsur pelanggan BKI yang lain diantaranya perusahaan galangan, perusahaan desain kapal, perusahaan pembiayaan, dan perusahaan lain yang masih relevan dengan bisnis klasifikasi BKI.

Dari awal pendirian hingga sekarang struktur organisasi BKI telah mengalami banyak perubahan terkait dengan kebutuhan bisnis perusahaan yang terjadi pada masing masing masa nya. Hingga pada akhir tahun 2017 sesuai Surat Keputusan Direksi PT. Biro Klasifikasi Indonesia, Nomor: DU.211/LT.101/KI-17 tanggal 29 Desember 2017 yang ditandatangani oleh Direktur Utama BKI atas nama jajaran Direksi BKI menjadi struktur organisasi BKI untuk menjalankan bisnisnya baik pada jasa klasifikasi maupun komersil. Struktur organisasi PT. Biro Klasifikasi Indonesia tersebut dapat dilihat pada gambar 3.3.1.



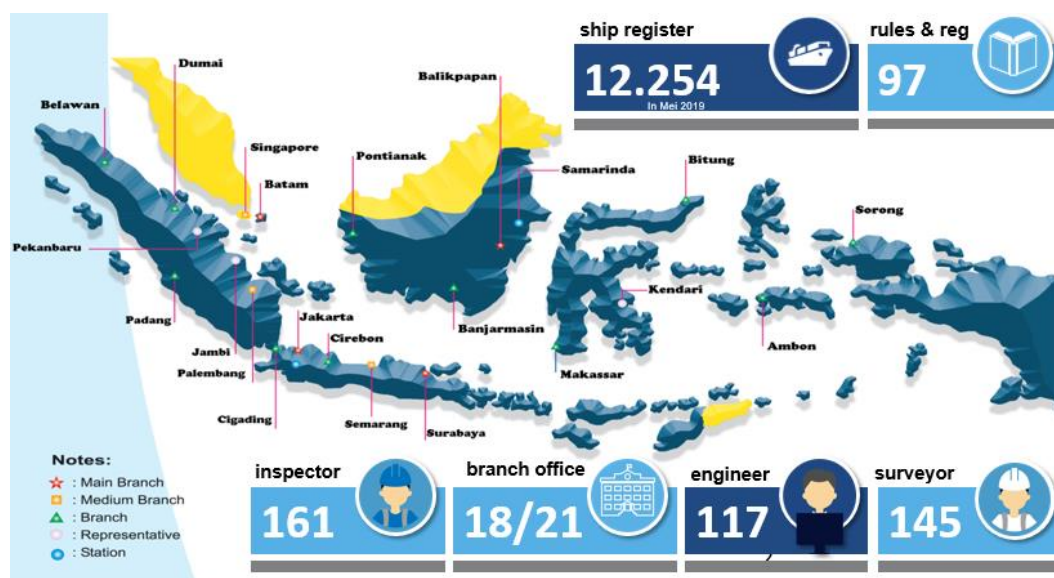
Gambar 3.3-1 Struktur Organisasi PT. Biro Klasifikasi Indonesia (SK Direksi)

Untuk mendukung struktur organisasi yang telah ditetapkan sebagai strategi bisnis Perusahaan, maka BKI harus memiliki resource SDM yang cukup dari segi kuantitas dan handal dari segi kualitas. Sebaran komposisi pegawai BKI sampai dengan Mei 2019 dapat terlihat pada gambar 3.2.2



Gambar 3.3-2 Komposisi SDM BKI (sumber: data diolah, Mei 2019)

Struktur organisasi dan sebaran SDM diatas melayani cakupan jasa PT. BKI yang meliputi hampir seluruh pelabuhan besar yang ada di Indonesia dari ujung barat di kota belawan hingga paling timur di kota sorong. Dari keseluruhan data komposisi SDM tersebut berdasarkan data BKI per mei 2019 terdapat tenaga teknik surveyor klasifikasi sebanyak 145 orang, inspektor jasa komersil sebanyak 161 orang dan juga engineer yang melayani approval gambar, analisa structure maupun penelitian dan pengembangan sebanyak 117 orang. Sebaran cabang dan resource tenaga tehnik BKI dapat dilihat pada gambar 3.3.3 untuk melayani pelanggan BKI di suluruh area jasa nya.



Gambar 3.3-3 Sebaran cabang dan SDM BKI (sumber: data diolah, mei 2019)

Dimana kaitannya dengan perspektif balanced scorecard mengenai pembelajaran dan pertumbuhan yang terkait juga dengan kepuasan internal pegawai di lingkungan BKI juga akan menjadi objek penelitian dengan penyebaran kuisioner yang ditargetkan dominan hanya untuk pegawai yang berada di Kantor Pusat Jakarta dengan persentase keterwakilan responden sesuai teori yang ada yang akan dibahas kemudian. Jika melihat jumlah pegawai yang berada di kantor pusat lebih kurang 300 an pegawai tetap, maka jumlah responden 20% dari 300 atau minimal 60 orang dapat dianggap cukup mewakili nantinya dalam kaitannya survey kepada intenal pegawai perusahaan.

3.4 Analisa Kinerja BKI pada Bidang Klasifikasi di Indonesia

Analisa Kinerja BKI pada tesis ini sesuai tinjauan pustaka yang digunakan yaitu menggunakan pendekatan teory Balanced Scorecard akan dianalisa dari empat perspektif, dengan uraian perencanaan penelitian sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan.

Analisa perspektif keuangan dilakukan dengan menganalisa terhadap annual report keuangan BKI tahun terakhir yang di publis di website BKI yang juga telah diaudit oleh akuntan publik. Hasil analisa akan diuji dengan membandingkan target yang diberikan oleh pemegang saham saat RUPS yang relevan dengan laporan keuangan tahun yang dimaksud.

Sesuai update sampai dengan penelitian ini dimulai hingga terselesaikannya Tesis ini, laporan keuangan yang diupload di website BKI masih laporan tahun 2017, sehingga data laporan tahunan 2017 ini lah yang nantinya dipakai sebagai rujukan analisa di perspektif keuangan. Dimana fokus peninjauan pada perspektif keuangan adalah meningkatkan pendapatan dan kesehatan keuangan perusahaan, meningkatkan laba/keuntungan, dan mengurangi biaya / beban.

Tabel 3.4-1 Data file unduh laporan tahunan PT BKI per juni 2019

DATA FILE

Nama file	Type	Besar file	Unduh
Annual Report 2017	application/pdf	10791149	Unduh
Annual Report 2016	application/pdf	19038261	Unduh
Annual Report 2015	application/pdf	14398804	Unduh
Annual Report 2014	application/pdf	20970701	Unduh
Annual Report 2013	application/pdf	4373960	Unduh
Annual Report 2012	application/x-download	16730674	Unduh
Annual Report 2011	application/pdf	2395982	Unduh
Annual Report 2010	application/pdf	40054527	Unduh
Annual Report 2009	application/x-download	47074229	Unduh

2. Perspektif Pelanggan.

Analisa perspektif pelanggan menggunakan pendekatan kuisioner atau wawancara. Dimana data akan diolah sedemikian hingga dapat memberikan gambaran kepuasan pelanggan terhadap jasa klasifikasi BKI. Hasil analisa perspektif pelanggan selanjutnya digolongkan terhadap beberapa kategori terkait dengan tingkat kepentingannya untuk dapat segera direspon dan capaian pelayanan yang belum memuaskan dapat segera dioptimalkan.

Salah satu dalam pengukuran perspektif pelanggan adalah tingkat kepuasan pelanggan dalam menggunakan jasa klasifikasi BKI. Ada beberapa cara untuk mendapatkan nilai pengukuran tersebut, dalam penelitian ini akan menggunakan pendekatan dari Parasuraman (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988), dimana kualitas kepuasan pelanggan harus diukur dari multidimensi. Parasuraman mengidentifikasi dimensi tersebut antara lain:

- a) Tangibles (Bukti Langsung), yaitu dimensi pelayanan yang berfokus pada elemen-elemen yang merepresentasikan pelayanan secara fisik. Dimensi ini meliputi fasilitas fisik (arsitektur gedung, warna, dekorasi, tempat parkir), perlengkapan (teknologi yang digunakan), merk (logo yang mudah diingat), lokasi, serta penampilan karyawan.
- b) Reliability (keandalan), yaitu kemampuan untuk memberikan pelayanan sebagaimana yang dijanjikan secara tepat. Hal ini meliputi janji mengenai pelayanan yang baik, penanganan terhadap keberatan yang tepat dan cepat serta penggunaan komunikasi pasca pelayanan.
- c) Responsiveness (Daya Tangkap), yaitu kemauan untuk membantu dan memberikan pelayanan yang baik pada pelanggan. Dimensi ini menekankan pada perilaku personil yang memberi pelayanan untuk memperhatikan permintaan-permintaan, pertanyaan dan keberatan-keberatan dari para pelanggan.
- d) Assurance (jaminan), yaitu dimensi kualitas pelayanan yang berfokus pada kemampuan untuk melahirkan kepercayaan dan keyakinan pada diri pelanggan. Jaminan juga berarti bahwa karyawan selalu bersikap sopan dan menguasai pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk menangani setiap pertanyaan atau masalah pelanggan.

- e) Empathy (Empati), yaitu aspek yang menekankan pada perlakuan konsumen sebagai individu, memahami kebutuhan pelanggan dan rasa peduli untuk memberikan perhatian secara individual.

Metode pengambilan sampel dilakukan secara random di seluruh wilayah kerja klasifikasi di Indonesia dengan responden yang diharapkan dapat mewakili keseluruhan jumlah pelanggan BKI. Jumlah pelanggan BKI sesuai dengan web [bki www.bki.co.id](http://www.bki.co.id) berjumlah 5120 pelanggan.



Gambar 3.4-1 Jumlah Pelanggan sesuai website BKI

Untuk mengetahui jumlah minimum responden yang didapatkan maka penulis menggunakan pendekatan ukuran sampel dengan menggunakan Slovin's formula yang juga identik dengan Taro Yamane's Formula (Yamane, 1967). formula tersebut sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

dimana (3.4)

n : jumlah sampel yang diperlukan

N : jumlah populasi

e : batas toleransi kesalahan (error tolerance)

Dengan jumlah pelanggan BKI sebanyak $N = 5120$ yang merupakan ukuran populasi dan batas toleransi kesalahan $e = 10\%$ atau 0.01 , maka jumlah sampel yang diperlukan untuk survey pelanggan adalah;

$$n = \frac{5120}{1 + 5120 \times 0.01^2} = 98.08 \text{ responden}$$

sehingga jika dibulatkan maka paling tidak kuesioner yang akan dijadikan acuan dalam melakukan survey adalah 98 responden pelanggan BKI baik dari perusahaan pelayaran, galangan, konsultan/desainer, pelabuhan, dll.

Selain melakukan kuesioner dengan tujuan mendapatkan index kepuasan pelanggan terhadap jasa klasifikasi BKI juga dalam perspektif pelanggan akan ditinjau pada tingkat profitabilitas pelanggan dan jaringan pelanggan yang akan diolah dengan mengacu pada data internal BKI.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal,

Analisa perspektif proses bisnis internal menggunakan pendekatan analisa data dan studi literatur terhadap data yang ada di sistem informasi BKI dan eksternal BKI yang terpercaya. Data data tersebut diolah sedemikian hingga bisa menjadi rujukan penilai dalam perspektif proses bisnis internal sehingga dapat memberikan gambaran efisiensi dan efektifitas kerja pada proses bisnis internal di BKI.

Secara garis besar dalam analisa perspektif proses bisnis internal akan diinjau dari segi (1) tingkat capaian produk penelitian dan realisasi belanja modal/CAPEX, (2) kecepatan proses bisnis klasifikasi, dan (3) tingkatan citra perusahaan atau corporate image.

Tingkat capaian jumlah produk penelitian dan realisasi belanja modal akan merujuk pada laporan tahunan BKI tahun 2017 yang juga menjadi rujukan utama pada penilai perspektif keuangan. Sedangkan untuk kecepatan proses bisnis klasifikasi akan ditinjau dari berbagai aspek mulai dari penerimaan permohonan klasifikasi, pembuatan laporan survey dan pemeriksaan laporan, dan pemeriksaan gambar dan atau dokumen approval (konstruksi, stability, mesin, listrik, statutori dan material komponen). Untuk citra perusahaan penulis akan merujuk pada berbagai sumber terpercaya termasuk dokumen tokyo MoU.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan,

Analisa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan pendekatan kuisisioner untuk mengetahui kepuasan pegawai (employee satisfaction), keterikatan pegawai (employee engagement) dengan perusahaan dan juga pengalaman positif pegawai (employee experience) dalam bekerja di BKI. Tiga item survey tersebut telah mewakili hampir semua teori yang berkembang untuk menilai pemberian kontribusi optimum perusahaan kepada pegawainya.

Untuk mengetahui jumlah responden minimum yang harus didapat dari pegawai maka akan dihitung dengan menggunakan Slovin's formula yang juga identik dengan Taro Yamane's Formula (Yamane, 1967). Formula ini juga telah digunakan untuk menghitung jumlah responden minimum dari pelanggan saat akan mencari nilai kepuasan pelanggan terhadap jasa klasifikasi BKI sesuai yang telah dibahas pada Bab 3.4.2 di atas.

Dengan jumlah pegawai BKI sesuai gambar 3.3.2 sebanyak $N = 828$ orang pegawai yang merupakan ukuran populasi dan batas toleransi kesalahan $e = 10\%$ atau 0.01 , maka jumlah sampel yang diperlukan untuk survey pegawai atau karyawan BKI adalah;

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2} = \frac{828}{1 + 828 \times 0.01^2} = 89.22 \text{ responden}$$

dimana

n : jumlah sampel yang diperlukan

N : jumlah populasi, 828 orang pegawai.

e : batas toleransi kesalahan (error tolerance), 10%

sehingga jika dibulatkan maka paling tidak kuisisioner yang akan dijadikan acuan dalam melakukan survey adalah 89 responden pegawai BKI utamanya yang berada di kantor pusat BKI sesuai batasan masalah meskipun tidak menutup kemungkinan dari cabang juga dapat berpartisipasi.

Selain dengan metode survey, ada beberapa tinjauan studi literatur yang akan dilihat dan dipelajari dari data dan fakta yang ada di kantor pusat. Item tersebut diantaranya melihat turnover pegawai, pelatihan yang telah diberikan perusahaan,

dan atau mungkin tinjauan lain yang berbasis pada pengolahan data. Dimana hasil tinjauan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini akan di hadapkan pada komitmen perusahaan dalam meningkatkan kemampuan pegawai (SDM) yang dimilikinya dengan berbagai pelatihan, sekolah, dll serta pemenuhan akomodasi, peralatan dan perangkat penunjang kerja demi tercapainya tujuan korporasi (BKI) baik jangka pendek maupun jangka panjang.

Dari empat perspektif tersebut diatas yang telah dibahas metodologinya masing masing maka akan diberikan pembobotan nilai baik dari target maupun stretch target sebagai target ambisius yang dapat menjadikan pengukuran analisa kinerja BKI untuk jasa klasifikasi bisa lebih objektif dan jelas.

Pembobotan berdasarkan pada seberapa penting masing masing poin dalam satu kesatuan proses bisnis perusahaan BKI yang juga penulis komunikasikan dengan wawancara secara informal kepada beberapa expert sebagai bahan pertimbangan untuk memberikan bobot di masing masing poin yang sekiranya dapat memberikan efek significant terhadap tujuan perusahaan.

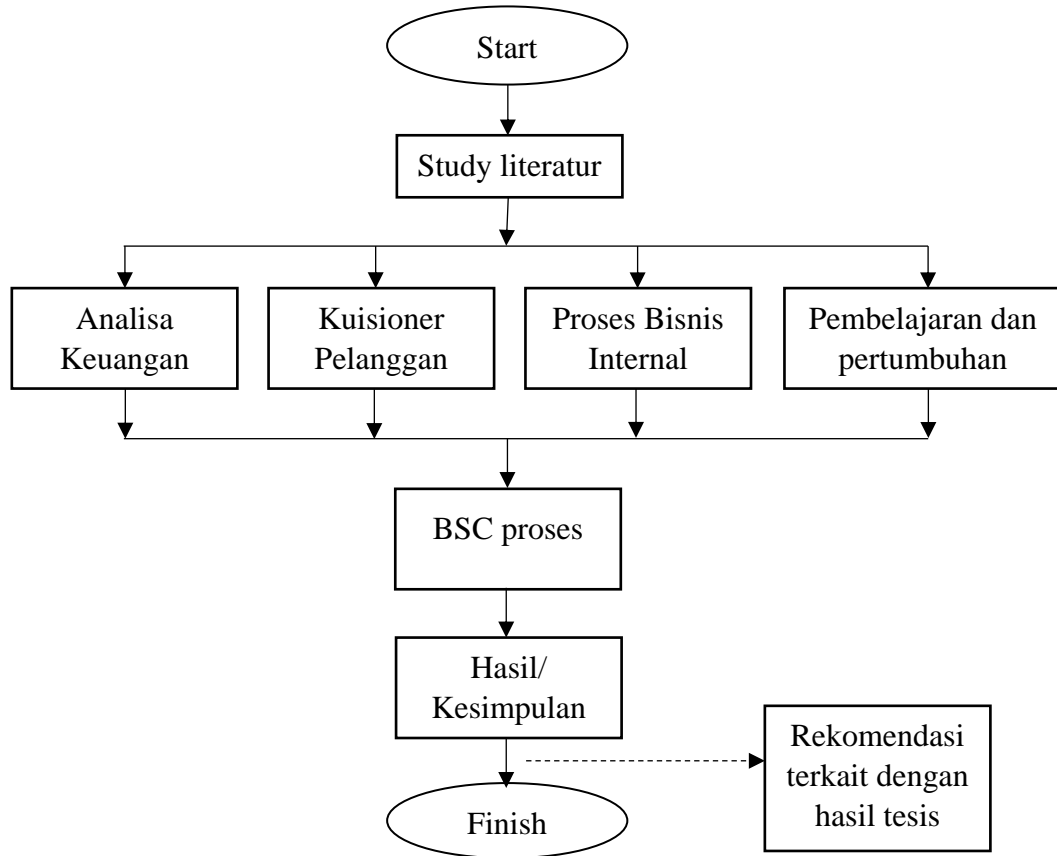
3.5 Analisa Kinerja BKI yang kurang optimal dan solusi untuk perbaikan proses bisnis kedepan.

Setelah pada proses Analisa Kinerja BKI maka data yang diperoleh akan diolah sedemikian hingga dapat diambil sebuah kesimpulan terhadap kinerja BKI secara keseluruhan dipandang dalam empat perspektif *Balanced Scorecard*. Dimana pada tahap lebih lanjut akan dapat diperoleh kinerja BKI yang perlu dilakukan perbaikan atau improvement untuk mengoptimalkan tujuan perusahaan secara umum sehingga dapat meningkatkan pendapatan perusahaan.

Solusi dan perbaikan proses bisnis ini ditinjau dari beberapa literatur yang bisa jadi ada yang belum pernah dilakukan oleh Biro Klasifikasi Indonesia (BKI) sebagai perusahaan jasa Klasifikasi di Indonesia.

3.6 Diagram Alir Penelitian Secara Umum

Tesis ini merupakan bagian dari penelitian analisa kinerja perusahaan BKI, diagram alir dalam tesis ini dapat ditunjukkan oleh diagram berikut:



Gambar 3.6-1 Diagram alir penelitian

Halaman ini sengaja dikosongkan

BAB 4

HASIL PENELITIAN & PEMBAHASAN

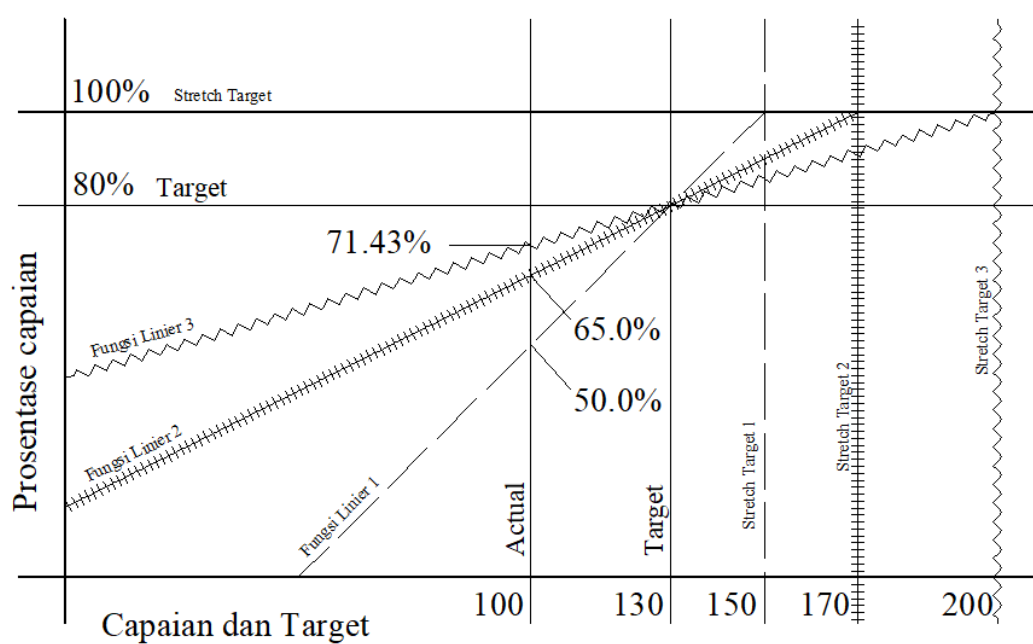
Pada bab ini akan disajikan hasil pengolahan data primer dan skunder yang didapatkan dari internal maupun eksternal perusahaan. Data primer adalah data yang diperoleh peneliti secara langsung dari tangan pertama, sementara data sekunder adalah data yang diperoleh peneliti dari sumber yang sudah ada. Data primer yang telah dilakukan untuk penelitian ini berupa kuesioner, wawancara dll. Sedangkan data sekunder didapatkan dari dokumentasi perusahaan berupa laporan tahunan perusahaan, data IT pada Sistem Informasi BKI (OGS, Armada, SAP, CopS, dll). Semua data yang didapatkan lalu dianalisa sedemikian hingga dapat menjawab Tujuan penelitian ini yang telah di tulis pada Bab 1.

4.1 Penilaian (*scoring*) dan target ambisius (*stretch target*) dalam penilaian *Balanced Scorecard*.

Menurut Norton dan Russell (Norton & Russell, 2005) target merupakan tingkat granular BSC yang memainkan peran penting dalam mendorong perubahan strategis dan mencapai hasil terobosan. Untuk memberi tantangan dengan menetapkan target ambisius, "Stretch target" yang dapat diterima oleh setiap karyawan yang masuk akal yang jika berhasil akan memberikan kontribusi significant bagi organisasi. hubungan sebab dan akibat dalam kartu skor membantu mengidentifikasi pendorong penting yang akan memungkinkan kinerja yang luar biasa dalam ukuran hasil yang penting, terutama dalam perspektif finansial dan pelanggan.

Oleh karena itu dalam penelitian ini selain target terukur yang ditetapkan oleh perusahaan juga akan diberikan "Stretch target" sebagai target ambisius penilaian terukur pada kolom BSC. Sehingga penilain bisa lebih terukur jelas keberhasilannya baik pada posisi capaian terendah maupun yang melebihi espektasi perusahaan terhadap item item tertentu pada penelitian analisa kinerja sebuah usaha yang dilaksanakan pada masa sebelumnya.

Stretch target atau target ambisius juga penting digunakan untuk memperjelas pemberian nilai atau score terhadap item item yang diukur. Ketika kita mendapatkan nilai performa 100 satuan dengan target yang ditetapkan 130 satuan maka akan menjadi sulit dan ambigu berapa persen capaiannya. Grafik 4.1-1 memberikan gambaran kenapa stretch target tersebut penting dan membuat pengukuran menjadi jelas dan mudah diukur. Dengan analogi target 130 adalah dinilai 80% dan stretch target dinilai 100%, maka beberapa grafik dan kemungkinan untuk mengukur aktual performa 100 satuan tersebut sebagai berikut.



No	Aktual	Target	Stretch target	Nilai Ukur
		80%	100%	
1	100	130	150	50.00%
2	100	130	170	65.00%
3	100	130	200	71.43%

Gambar 4.1-1 Grafik Target dan Stretch Target

Dari grafik terlihat bahwa capaian aktual 100 satuan memungkinkan terukur menjadi 50%, 65% dan atau 71,43% tergantung dengan stretch target yang ditetapkan masing masing 150 satuan, 170 satuan atau 200 satuan. Nilai stretch target dan cara perhitungan yang jelas terukur seperti inilah yang akan digunakan untuk menghitung performa kinerja Jasa Klasifikasi PT.BKI pada penelitian ini.

4.2 Pembobotan (*Weight*) dalam penilaian *Balanced Scorecard*.

Penilaian dan pembobotan pada *Balanced Scorecard* erat hubungannya dengan strategi sebuah perusahaan. Namun demikian setiap organisasi atau perusahaan tentu memiliki fokus atau penekanan pada perspektif tertentu sebagai indikator yang dinilai lebih penting dari pada yang lain. Sebagai contoh saja, untuk perusahaan pemerintah yang nirlaba, maka perspektif kepuasan pelayanan terhadap pelanggan akan menjadi bobot tertinggi dibandingkan perspektif lain. Sedangkan untuk perusahaan swasta dengan target pendapatan tertentu dan beban operasional yang harus dibayarkan secara liquid maka perspektif finansial atau keuangan akan menjadi poin terpenting yang harus dicapai.

Menurut Kaplan dan Norton (Kaplan & Norton, 1996) Organisasi memilih bobot berdasarkan sifat bisnis mereka dan prioritas jangka pendek mereka. Ketika ada sedikit waktu antara peningkatan karyawan dan proses dan kinerja keuangan berikutnya, langkah-langkah keuangan dapat sangat terbebani. Organisasi yang menciptakan nilai dalam periode waktu yang lebih lama melalui inovasi, pengembangan sumber daya manusia, dan penyebaran basis data pelanggan harus mempertimbangkan proses internal ini dan metrik pembelajaran dan pertumbuhan dengan lebih berat. Jika perusahaan memiliki masalah kualitas, maka ia dapat mempertimbangkan metrik peningkatan proses dengan berat; jika ia memiliki masalah loyalitas pelanggan, maka hal itu dapat menambah kepuasan dan retensi pelanggan. Jika strategi perusahaan membutuhkan pemasangan cepat teknologi informasi baru atau pelatihan ulang karyawan, maka langkah-langkah tersebut dapat menjadi beban berat selama tahun ini untuk menyoroti pentingnya mencapai target kinerja selama dua belas bulan ke depan. Dan jika memiliki kebutuhan mendesak untuk pengurangan biaya, maka langkah-langkah terkait dengan perbaikan proses dan produktivitas akan sangat berbobot. Dengan demikian, meskipun langkah-langkah dapat tetap relatif konsisten dari tahun ke tahun, bobot relatif yang diterapkan pada langkah-langkah tersebut dalam rencana kompensasi tahunan dapat bervariasi berdasarkan prioritas jangka pendek.

Melihat teori pembobotan Kaplan dan Norton diatas dengan melihat prioritas jangka pendek PT. BKI, maka penulis menetapkan pembobotan perspektif finansial dengan bobot 30%, perspektif pelanggan dengan bobot 20%, perspektif internal

proses dengan bobot 30%, sedangkan perspektif pembelajaran dan pengembangan memiliki bobot 20%. Perspektif finansial menjadi sangat penting dalam prioritas jangka pendek PT. BKI karena dalam beberapa tahun kebelakang berjalan laba perusahaan secara konsolidasi (klas dan komersil) terus menurun dari tahun 2015 hingga 2017 sehingga perlu diprioritaskan secara pembobotan dari pada perspektif lain untuk dapat menunjang keberlangsungan Bisnis BKI.

Tabel 4.2-1 Ikhtiar data Keuangan BKI 2017 (PT. BKI, 2017)

*Dalam Rupiah (In IDR)

Hasil Usaha Operating Income	2017	2016	2015
Pendapatan Revenues	675.832.228.430	720.647.695.789	706.648.960.946
Laba Bruto Gross Profit	443.632.187.357	490.264.164.874	450.515.450.176
Laba Usaha Operating Income	75.477.375.714	76.857.850.101	93.885.564.123
Laba Bersih Net Profit	41.771.808.928	55.660.973.433	80.522.489.708

Untuk perspektif internal proses dimana terdapat item penting yang akan diukur dan berimplikasi terhadap tantangan PT.BKI untuk pasar yang lebih luas kedepan yaitu faktor penunjang menjadi anggota klasifikasi dunia (IACS) seperti mempertahankan menjadi Recognized Organization yang high performance dan membawa Indonesia dari Black list ke Grey list yang kemudian diharapkan bisa white list berdasarkan Tokyo Mou, maka penulis pandang memiliki bobot yang lebih tinggi dibandingkan dengan dua perspektif lain yaitu perspektif pelanggan dan pembelajaran & pengembangan. Perspektif intenal proses juga akan berimplikasi langsung terhadap tercapai visi perusahaan yang diharapkan menjadi badan klasifikasi berkelas dunia dalam rencana strategi perusahaan yang sampai saat ini belum juga terwujud.

4.3 Analisa BSC Perspektif Keuangan / Finanial.

Perspektif keuangan dalam balanced scorecard untuk perusahaan berorientasi bisnis merupakan aspek terpenting karena keberhasilan aspek finansial inilah yang menjadi tolok ukur pemegang saham. Dalam melakukan penilain persepektif keuangan penulis menggunakan data laporan tahunan perusahaan. Sampai dengan

Tesis ini dikerjakan, laporan yang terupdate di upload pada website BKI merupakan laporan tahun 2017, sehingga data tersebut yang menjadi acuan utama dalam perspektif keuangan. Ada tiga aspek yang menjadi fokus peneliti dalam menganalisa perspektif keuangan, antara lain;

- 1) meningkatkan pendapatan dan kesehatan keuangan perusahaan,
- 2) meningkatkan laba/keuntungan, dan
- 3) mengurangi biaya/ beban perusahaan.

Sesuai dengan rincian Laporan tahunan BKI tahun 2017 (PT. BKI, 2017), pendapatan tahun 2017 secara total mencapai Rp675,832 miliar atau 85,35% dari anggaran tahun 2017, yang terdiri dari pendapatan Klas mencapai Rp385,644 miliar atau 94,02% dari anggaran tahun 2017. Sementara pendapatan Komersil mencapai Rp290,188 miliar atau 76,04% dari anggaran 2017. Dengan berbagai upaya efisiensi, pada tahun 2017 Perseroan mencatat Laba Usaha sebesar Rp75,478 miliar atau 75,73% dari anggaran tahun 2017. Laba Usaha itu terdiri dari Laba Usaha Segmen Klas sebesar Rp111,289 miliar atau 125,02% dari anggaran 2017, dan Segmen Komersil yang mengalami kerugian sebesar Rp35,809 miliar atau 336,17 % dari anggaran 2017. Dari sisi beban jasa dan usaha, terealisasi sebesar Rp600.353 juta atau 86,74% dari target sebesar Rp692.148 juta yang terdiri dari beban Klas sebesar Rp274.355 juta (85,42% dari target sebesar Rp321.165 juta) dan beban Komersil Rp325.997 juta (87,87% dari target sebesar Rp370.983 juta). Dengan demikian laba usaha terealisasi sebesar Rp75.478 juta (75,73% dari target sebesar Rp99.668 juta). Laba setelah pajak terealisasi sebesar Rp41.772 juta atau 58,83% dari target sebesar Rp71.001 juta.

Tabel 4.3-1 Realisasi dan Target Keuangan BKI 2017, data diolah.

*Dalam Juta Rupiah (In Million IDR)

Hasil Usaha Operating Income	Jasa Klasifikasi	Jasa Komersil	Konsolidasi	Target konsolidasi
Pendapatan Revenues	385.644	290.188	675.832	791.816
Beban Usaha dan Jasa Operating Cost	274.355	325.997	600.354	692.148
Laba Usaha Operating Income	111.289	- 35.809	75.478	99.668
Laba Bersih Net Profit	77.580	- 35.809	41.772	71.001

Secara konsolidasi antara Jasa Klasifikasi dan Jasa Komersil PT.BKI terlihat bahwa target target utama keuangan perusahaan sebagian besar indikator capaiannya tidak terpenuhi dari target yang ditetapkan pada tahun 2017. Namun sesuai batasan masalah pada Bab 1 penelitian ini, penulis akan tetap fokus melihat perspektif keuangan dalam bidang jasa klasifikasi saja, sehingga bisa jadi dalam perspektif keuangan antara jasa konsolidasi dan khusus hanya pada bidang jasa klasifikasi akan menghasilkan analisa pembahasan yang berbeda. Meskipun demikian tidak menutup kemungkinan karena masih dalam produk jasa dari satu perusahaan yang sama akan dapat mengaitkan jasa komersil pada analisa, maupun saran dan kesimpulan nantinya. Tabel 4.3-2 dapat memperlihatkan lebih komperhensif khusus perspektif keuangan pada bidang Jasa Klasifikasi.

Tabel 4.3-2 Realisasi dan Target Keuangan Jasa Klasifikasi, data diolah.

*Dalam Juta Rupiah (In Million IDR)

Hasil Usaha Operating Income	Jasa Klasifikasi 2017	Target Klasifikasi	% Target
Pendapatan Revenues	385.644	410.182	94.02%
Beban Usaha dan Jasa Operating Cost	274.355	321.165	85.42%
Laba Usaha Operating Income	111.289	89.017	125.02%
Laba Bersih Net Profit	77.580	**71.001	**109.27%

**Target Konsolidasi

Tingkat kesehatan Perseroan diatur dalam Keputusan Menteri BUMN Republik Indonesia No KEP-100/MBU/2002. Dengan mengacu aturan tersebut, maka tingkat kesehatan BKI sesuai laporan tahunan BKI tahun 2017 (PT. BKI, 2017) yang mencapai skor 88,00 masuk dalam kategori “Sehat AA”. Rincian dari tingkat kesehatan perusahaan ini dapat dilihat pada tabel 4.3-3 beikut ini.

Tabel 4.3-3 Penilaian Kinerja Perusahaan Tahun 2017 (PT. BKI, 2017)

No.	Aspek	Skor	Skor Max
1.	Aspek Keuangan	61,00	70,00
2.	Aspek Operasional	15,00	15,00
3.	Aspek Administrasi	12,00	15,00
	Total Skor	88,00	100,00

Penilaian Perspektif Keuangan

1) Meningkatkan pendapatan dan kesehatan keuangan perusahaan,

Dalam melakukan penilaian peningkatan pendapatan penulis melihat dari seberapa besar pendapatan perusahaan bidang klasifikasi dibandingkan dengan target yang ditetapkan pada tahun tersebut oleh pemegang saham. Dari uraian diatas yang bersumber pada laporan keuangan BKI tahun 2017 didapatkan data bahwa pendapatan jasa klasifikasi tercapai sebesar Rp385,644 miliar atau 94,02% dari anggaran tahun 2017 yaitu Rp410,182 miliar. Penulis tidak menemukan sumber target ambisius atau stretch target dalam laporan keuangan, sehingga penulis tetapkan target ambisius yang realistis dan bisa menjadi capaian yang bisa dibanggakan adalah sekitar 15% dari target yang ditetapkan pemegang saham atau setara dengan Rp471,71 miliar. Dengan angka angka tersebut maka didapatkan penilaian atau score capaian diangka 72% untuk capaian peningkatan pendapatan yang masuk dalam range cukup baik.

Tingkat kesehatan Perseroan diatur dalam Keputusan Menteri BUMN Republik Indonesia No KEP-100/MBU/2002. Sesuai hasil Audit untuk aspek keuangan, operasional dan administrasi, BKI mencapai skor 88,00 yang masuk dalam kategori "Sehat AA". Secara detail, skor 88 tersebut dibagi menjadi 3 kategori penilain yaitu aspek keungan mendaptkan skor 61 dari maksimum 70, aspek opearasional mendapatkan nilai maksimal yaitu 15, dan aspek administrasi mendapatkan nilai 12 dari maksimal 15. Karena BKI pada beberapa tahun sebelumnya pernah sering masuk dalam kategori "sehat AAA", maka target tersebut menjadi target ukuran keberhasilan yang seharusnya dapat dicapai. Nilai kategori "sehat AAA" dapat dicapai apabila minimal skor yang didapat secara total adalah 95 sedangkan posisi BKI ada pada skor 88, jadi masih terdapat perbedaan 7 poin skor untuk dapat masuk dalam kategori "sehat AAA".

Karena aspek yang diukur pada kesempatan kali ini hanya pada aspek finansial atau keuangan, maka penulis fokuskan pada skor nilai keungan BKI yang masih mendapatkan nilai 61 dari maksimum 70. Untuk mendapatkan nilai total skor 95 dari posisi sekarang maka diperlukan nilai minimal keungan 65 jika pada aspek administrasi mendaptkan nilai maksimal yaitu 15. Sehingga nilai 65 menjadi target nilai dari penilaian keungan yang penulis setarakan dengan 80% capaian.

Sedangkan stretch target didapatkan dengan capaian target minimum keuangan untuk mencapai total skor 95 dengan skor penilaian administrasi tetap tidak bergerak di nilai 12. Untuk mencapai skor tersebut maka nilai aspek keuangan harus tercapai hingga skor 68 atau selisih tujuh poin dari posisi sekarang yang hanya mencapai nilai 61. Stretch target 68 penulis setarakan dengan capaian 100%. Sehingga pada posisi nilai sekarang score capaian 61 setara dengan penilai 53% pada dashboard balanced scorecard.

2) Meningkatkan laba/keuntungan.

Pada item peningkatan laba atau keuntungan perusahaan, penulis akan menganalisa dan mengukur pada item Net Profit Margin (NPM) yang bertujuan untuk mengukur keberhasilan keseluruhan bisnis suatu perusahaan dan nominal laba bersih yang tercapai pada tahun buku yang dianalisa.

Net Profit Margin (NPM) dalam bahasa Indonesia disebut dengan Marjin Laba Bersih adalah rasio profitabilitas yang digunakan untuk mengukur persentase laba bersih pada suatu perusahaan terhadap penjualan bersihnya. Net Profit Margin ini sering disebut juga dengan Profit Margin Ratio (Rasio Marjin Laba). Net Profit Margin (NPM) biasanya digunakan untuk mengukur tipis atau tebalnya laba perusahaan.

Jika dilihat dari laporan keuangan tahun 2017 dimana Net Profit Margin (NPM) secara konsolidasi jasa klasifikasi dan komersil hanya mencapai 8.88% atau lebih rendah dari tahun 2016 yang mencapai 10.25% terlihat bahwa aktifitas usaha BKI masih sangat kecil ratio margin labanya. Dengan analogi sederhana saja dengan tidak melakukan kegiatan apa apa dan mengandalkan deposito bank saja potensi margin nya bisa di sekitar 6% bahkan bisa lebih. Namun demikian untuk fokus pada jasa klasifikasi kita bisa melihat bahwa dengan capaian pendapatan 385,64 miliar rupiah dan laba bersih mencapai 77.58 miliar rupiah, nilia Net Profit Margin (NPM) mencapai 20%. NPM ini lebih besar sekitar 3% dari target (17%) yang ditetapkan untuk perusahaan pada tahun 2017. Untuk stretch target NPM karena tidak lepas dari target nominal laba bersih nya maka akan dibahas secara paralel bersamaan dengan indikator jumlah laba bersih yang dapat dicapai oleh perusahaan.

Jumlah laba bersih yang dicapai pada tahun 2017 untuk sektor bisnis jasa klasifikasi tercatat sebesar 77.58 miliar rupiah, dimana karena tidak terlihat target khusus untuk klasifikasi pada laporan keuangan BKI, maka akan dibandingkan dengan target konsolidasi yang ditetapkan oleh pemegang saham, yaitu 71.0 miliar rupiah. Melihat dari bisnis klasifikasi yang cenderung stabil dan perolehan jasa pada sub bidang mempertahankan kelas lebih dominan dari yang lain, maka penulis memandang stretch target 100 miliar masih realistis dan memenuhi perolehan target yang bisa dibanggakan. Dari komposisi data tersebut dimana 77.58 merupakan target normal yang disetarakan dengan 80% dan stretch target 100 miliar setara dengan 100%, maka capaian 71.0 miliar rupiah akan mendapatkan score 85% pada dashboard balanced scorecard.

Setelah mendapatkan nilai stretch target 100 miliar rupiah pada penilaian jumlah laba bersih perusahaan, maka dengan membandingkan dengan stretch target pendapatan perusahaan 471,71 miliar rupiah akan didapatkan nilai stretch target Net Profit Margin (NPM) sebesar 21.2%. Dari data tersebut, maka capaian NPM 20.1% setara dengan score 94% pada dashboard balanced scorecard.

3) Mengurangi biaya/ beban perusahaan.

Dalam hal mengendalikan pengeluaran perusahaan yang tidak perlu maka perlu juga di hitung efisiensi pengeluaran perusahaan terhadap budget yang tersedia. Dalam penilaian ini, penulis akan meninjau pada aspek persentase penurunan jumlah beban usaha yang dapat dihemat dari tahun sebelumnya. Karena dari data keuangan pada laporan tahunan 2017 tidak secara detail memisahkan antara jasa klasifikasi dan jasa komersil maka yang akan ditinjau adalah persentase penurunan beban usaha secara konsolidasi. Sesuai data keuangan, pada tahun 2017 total beban usaha pada tahun 2017 sebesar Rp368.155 juta, turun 10,9% dibandingkan pada tahun 2016 sebesar Rp413.406 juta. Beban usaha terdiri dari Beban Pemasaran dan Humas sebesar Rp6.115 juta dan Beban Administrasi dan Umum sebesar Rp362.039 juta pada 2017 (PT. BKI, 2017).

Untuk item kedua yang ditinjau adalah nominal total beban jasa dan usaha klasifikasi yang dibukukan selama tahun buku 2017 dibandingkan target pengeluaran beban kerja yang ditetapkan oleh pemegang saham. Beban jasa dan

usaha tersebut terealisasi sebesar Rp600.353 juta atau 86,74% dari target sebesar Rp692.148 juta yang terdiri dari beban Klas sebesar Rp274.355 juta (85,42% dari target sebesar Rp321.165 juta) dan beban Komersil Rp325.997 juta (87,87% dari target sebesar Rp370.983 juta).

PT BIRO KLASIFIKASI INDONESIA (PERSERO)
LAPORAN LABA RUGI DAN PENGHASILAN KOMPREHENSIF
Untuk Tahun Yang Berakhir Pada Tanggal 31 Desember 2017

(Dalam Rupiah penuh, kecuali dinyatakan lain)

	Catatan	31 Desember 2017	31 Desember 2016*
PENDAPATAN USAHA			
Pendapatan	2,1,22	675.832.228.430	720.647.695.789
Beban Jasa	2,1,23	(232.200.041.073)	(230.383.530.915)
LABA KOTOR		443.632.187.357	490.264.164.874
BEBAN USAHA			
Beban Pemasaran dan Humas	2,1,24	6.115.770.251	10.405.411.119
Beban Administrasi dan Umum	2,1,25	362.039.041.392	403.000.903.654
Jumlah Beban Usaha		368.154.811.643	413.406.314.773
LABA USAHA		75.477.375.714	76.857.850.101
PENDAPATAN (BEBAN) LAIN-LAIN			
Pendapatan Lain-lain	2,1,26a	4.825.849.899	8.360.439.027
Beban Lain-lain	2,1,26b	(20.321.018.406)	(11.349.558.613)
Jumlah Pendapatan (Beban) Lain-lain		(15.495.168.507)	(2.989.119.586)
LABA SEBELUM PAJAK PENGHASILAN		59.982.207.207	73.868.730.515
MANFAAT (BEBAN) PAJAK			
Pajak Kini	16d	(18.444.874.150)	(18.874.280.250)
Pajak Tangguhan	16e	234.475.871	666.523.168
Jumlah Manfaat (Beban) Pajak		(18.210.398.279)	(18.207.757.082)
LABA BERSIH PERIODE BERJALAN		41.771.808.928	55.660.973.433

Gambar 4.3-1 Laporan Laba Rugi BKI (PT. BKI, 2017)

Untuk persentase pengurangan beban usaha dibandingkan tahun sebelumnya karena tidak ditemukan target dari pemegang saham dalam laporan keuangan, maka penulis menetapkan target standar 10%. Sedangkan stretch target yang dipandang dapat memberikan efisiensi yang significant dalam kondisi perusahaan secara konsolidasi yang kurang baik ini ditetapkan sebesar 20%. Sehingga jika kita masukkan pada dashboard balanced scorecard pada penelitian ini, nilai capaian

10.9% pengurangan beban usaha dibandingkan dengan tahun sebelumnya jika standar target ekuivalen dengan 80% dan stretch target ekuivalen dengan 100% maka nilai capaian setara dengan 82% pada dashboard balanced scorecard.

Beban jasa dan usaha pada bidang klasifikasi pada tahun 2017 dibukukan sebesar 274.355 juta rupiah dari target sebesar Rp321.165 juta rupiah. Hal ini berarti perusahaan bisa dan berhasil melakukan penghematan dari target yang ditentukan oleh pemegang saham. Dengan stretch target ditetapkan 20% dari 321.165 juta rupiah yaitu target stretch sebesar 256.93 juta rupiah, maka nilai capaian penghematan beban jasa dan usaha setara dengan 95% pada dashboard balanced scorecard.

Dari keseluruhan analisa tiap item analisa perspektif finansial yang ditinjau diatas, maka dapat ditampilkan dashboard balanced scorecard khusus untuk finansial sesuai pada tabel 4.3-4 berikut ini.

Tabel 4.3-4 dashboard balanced scorecard perspektif finansial.

	STRATEGIC OBJECTIVES [GOALS]	KEY PERFORMANCE INDICATORS [MEASURES]	TARGETS			SCORECARD
			TARGET	STRETCH	ACTUAL	each SCORE
FINANCIAL	Meningkatkan pendapatan dan kesehatan keuangan	Rp Miliar, Pendapatan	410.18	471.71	385.64	72%
		Skor Tingkat Kesehatan Keuangan Perseroan - kriteria BUMN	65.00	68.00	61.00	53%
	Meningkatkan laba/keuntungan	% Net profit margin (NPM)	17.3%	21.2%	20.1%	94%
		Rp Miliar, Laba bersih	71.00	100.00	77.58	85%
	Mengurangi biaya / beban	% Mengurangi beban usaha	10.0%	20.0%	10.9%	82%
		Rp Miliar, Beban jasa + usaha	321.17	256.93	274.36	95%

4.4 Analisa BSC Perspektif Pelanggan / Customer.

Pada perspektif pelanggan, BKI harus meningkatkan kepercayaan pelanggan terhadap Jasa BKI. Pelanggan yang puas adalah aset berharga, niat baik yang dihasilkan oleh hubungan pelanggan yang positif diterjemahkan menjadi potensi untuk penggunaan jasa yang terus berulang dan bisa jadi potensi untuk penggunaan jasa lain yang dimiliki perusahaan karena sudah terbukti dan bereputasi memberikan pelayanan sesuai yang diharapkan oleh pelanggan.

Untuk perspektif pelanggan dalam penelitian ini akan diukur atau dianalisa performanya pada sasaran startegis berikut;

1. Mempertahankan tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi.
2. Meningkatkan profitabilitas pelanggan.
3. Membangun dan Meningkatkan jaringan layanan.

Pengukuran Perspektif Pelanggan.

- 1) Mempertahankan tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi.

Dalam melakukan pengukuran perspektif pelanggan penulis menggunakan metode kuesioner terhadap pelanggan BKI, baik dari Perusahaan Pelayaran, Galangan kapal, Designer, Instansi Pemerintah, Perusahaan Pembiayaan, dan Pelabuhan. Aspek yang ditinjau antara lain bukti fisik (tangible), keandalan (reliability), daya tanggap (responsiveness), jaminan (assurance), dan empati (emphaty). Kuesioner dibuat dengan menggunakan standar likert dengan membagi pilihan responden menjadi 5 tingkatan dari sangat tidak setuju, tidak setuju, cukup setuju, setuju hingga sangat setuju.

Survei dilakukan dengan menggunakan google formulir yang mulai didistribusikan ke pelanggan BKI dari tanggal 13 Juni 2019 sampai dengan 20 Juni 2019 dengan mencapai 137 responden dari seluruh indonesia. Namun demikian karena kuesioner belum di lock, ada 2 tambahan lagi setelah tanggal tersebut sehingga menjadi total 139 responden. Jumlah responden ini sudah melampaui jumlah sampel minimum sesuai Slovin's formula yang telah dibahas pada bab 3 dengan jumlah minimum 98 sampel.

Kuesioner terdiri dari empat pertanyaan pada masing masing aspek, sehingga total pertanyaan yang terdiri dari aspek bukti fisik (tangible), keandalan (reliability), daya tanggap (responsiveness), jaminan (assurance), dan empati (emphaty) menjadi 20 pertanyaan dengan lima pilihan skala yaitu dari sangat tidak setuju, tidak setuju, cukup setuju, setuju, dan sangat setuju.

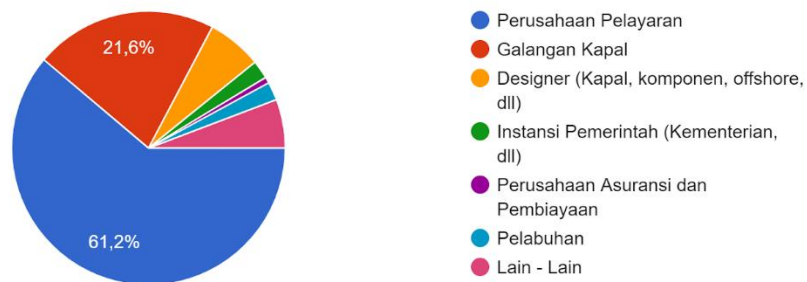
Selain 20 pertanyaan diatas juga dalam kuesioner dilanjutkan dengan tingkat kepentingan dari setiap aspek dari skala sangat tidak penting, tidak penting, cukup penting, penting dan sangat penting sehingga dapat kemudian setelah hasil kuesioner didapat dihitung tingkat kepuasan pelanggan dengan pendekatan metode likert yang mengkombinasikan tingkat kesetujuan dalam tiap tiap pernyataan yang dibuat didekatkan dengan tingkat kepentingannya menurut pelanggan.

Untuk mengoptimalkan kusioner selain ditinjau dari skala likert, penulis juga menyisipkan satu pertanyaan bebas penulisan terkait usul utama dari pelanggan terhadap perbaikan jasa klasifikasi BKI kedepan dan juga apa alasan utama pelanggan yang saat memilih jasa klasifikasi BKI.

Dari total 139 responden yang mengisi survey kusioner, sesuai target responden dominan diisi oleh perusahaan pelayaran yang mencapai 85 responden atau setara dengan 61.2%, kemudian Galangan kapal terdapat 30 responden atau setara dengan 21.6%, designer 9 responden dan kemudian sisanya 15 responden terbagi pada target responden yang lain secara proporsional sesuai gambar 4.4-1

Jenis Perusahaan / Instansi

139 tanggapan



Gambar 4.4-1 Jenis Perusahaan / Instansi reponden survey.

Hasil kesioner akan diolah dengan teori perhitungan skala likert, dimana dari lima tingkatan yang sudah ditentukan ditetapkan bahwa jumlah responden yang memilih pilihan pertama (sangat tidak setuju) akan dikalikan oleh faktor pengkali 1, jumlah responden yang memilih pilihan kedua (tidak setuju) akan dikalikan factor pengkali 2, jumlah responden yang memilih pilihan ketiga (cukup setuju) akan dikalikan factor pengkali 3, jumlah responden yang memilih pilihan keempat (setuju) akan dikalikan factor pengkali 4, kemudian jumlah responden yang memilih pilihan kelima (sangat setuju) akan dikalikan factor pengkali 5. Dari total nilai pengkalian tersebut dibandingkan dengan kemungkinan nilai tertinggi yang kemudian menjadi score skala likert pada item yang dilakukan survey kepuasan pelanggan.

Supaya dapat memberi gambaran aplikatif yang mudah dipahami untuk pengolahan hasil survey, berikut adalah contoh perhitungan raihan persentase skala likert untuk aspek tangibles atau bukti fisik jasa klasifikasi BKI khusus untuk penampilan pegawai.

Tabel 4.4-1 Hasil Kuesioner Penampilan Pegawai.

Tangibles (Bukti Fisik)	Res (a)	Jml (b)	FS (c)	bxc (d)	Skala likert $\Sigma_2 / (\Sigma_1 * 5)$
Penampilan pegawai BKI profesional sesuai dengan fungsinya	STS	3	1	3	= 559 / (139*5) = 80.43%
	TS	3	2	6	
	CS	19	3	57	
	S	77	4	308	
	SS	37	5	185	
	$\Sigma_1 = 139$		$\Sigma_2 = 559$		

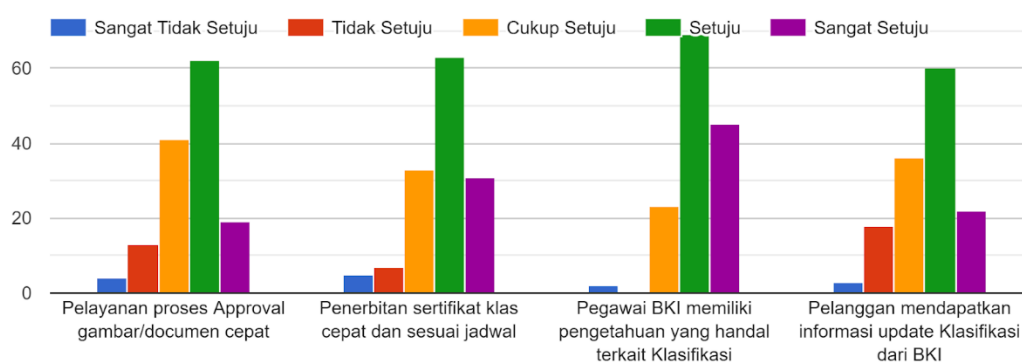
Dengan cara yang sama, hasil kuesioner dapat disajikan sebagai berikut;

Tabel 4.4-2 Hasil Kuesioner Aspek Tangibles (Bukti Fisik)



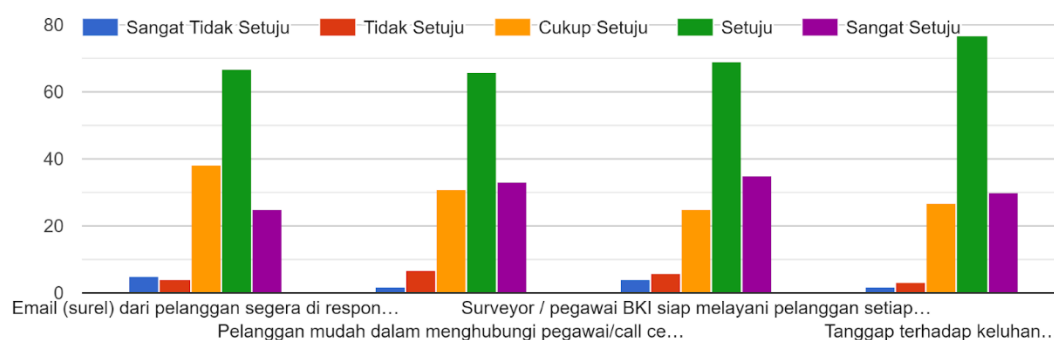
Tangibles (Bukti Fisik)	STS	TS	CS	S	SS	Skala likert
Penampilan pegawai BKI profesional sesuai dengan fungsinya	3	3	19	77	37	80.43%
Perlengkapan dan Peralatan survey dilapangan lengkap dan layak pakai	3	1	22	75	38	80.72%
Ruang Tunggu dan Meeting yang nyaman di kantor BKI	3	4	38	62	32	76.69%
Ketersediaan tempat parkir di kantor BKI yang memadai	5	22	42	50	20	68.35%
Rata rata skala likert aspek bukti fisik						76.55%

Tabel 4.4-3 Hasil Kuesioner Aspek Reliability (Keandalan)



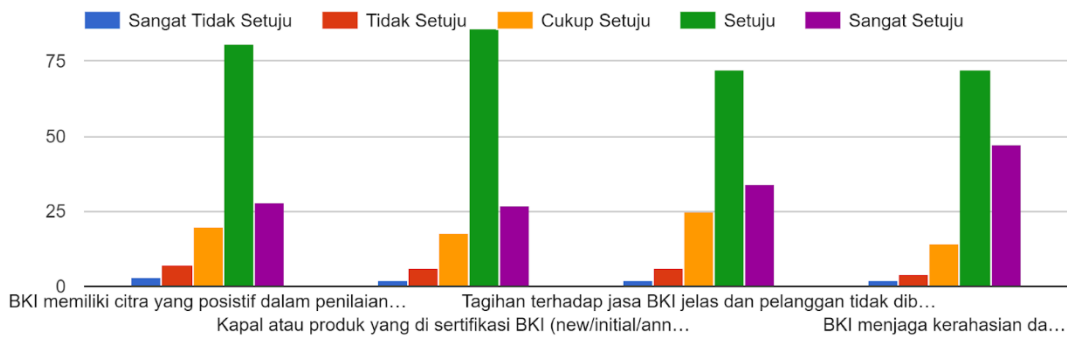
Reliability (Keandalan)	STS	TS	CS	S	SS	Skala likert
Pelayanan proses Approval gambar/documen cepat	4	13	41	62	19	71.37%
Penerbitan sertifikat klas cepat dan sesuai jadwal	5	7	33	63	31	75.54%
Pegawai BKI memiliki pengetahuan yang handal terkait Klasifikasi	2	0	23	69	45	82.30%
Pelanggan mendapatkan informasi update Klasifikasi dari BKI	3	18	36	60	22	71.51%
Rata rata skala likert aspek bukti fisik						75.18%

Tabel 4.4-4 Hasil Kuesioner Aspek Responsiveness (Daya Tanggap)



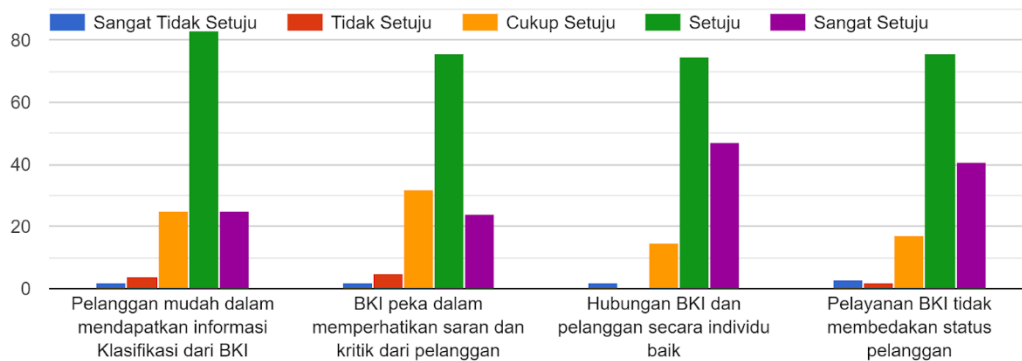
Responsif (Daya Tanggap)	STS	TS	CS	S	SS	Skala likert
Email (surel) dari pelanggan segera di respon oleh pegawai BKI	5	4	38	67	25	74.82%
Pelanggan mudah dalam menghubungi pegawai/call centre BKI	2	7	31	66	33	77.41%
Surveyor / pegawai BKI siap melayani pelanggan setiap waktu	4	6	25	69	35	77.99%
Tanggap terhadap keluhan pelanggan dan aktif memberikan solusi.	2	3	27	77	30	78.71%
Rata rata skala likert aspek daya tanggap						77.23%

Tabel 4.4-5 Hasil Kuesioner Aspek Assurance (Jaminan)



Assurance (Jaminan)	STS	TS	CS	S	SS	Skala likert
BKI memiliki citra yang positif dalam penilaian pelanggan	3	7	20	81	28	77.84%
Kapal atau produk yang di sertifikasi BKI (new/initial/dll) berkualitas baik	2	6	18	86	27	78.71%
Tagihan terhadap jasa BKI jelas dan pelanggan tidak dibebani imbalan jasa diluar tarif yang ada	2	6	25	72	34	78.71%
BKI menjaga kerahasiaan data pelanggan dengan baik	2	4	14	72	47	82.73%
Rata rata skala likert aspek jaminan						79.50%

Tabel 4.4-6 Hasil Kuesioner Aspek Empathy (Empati)

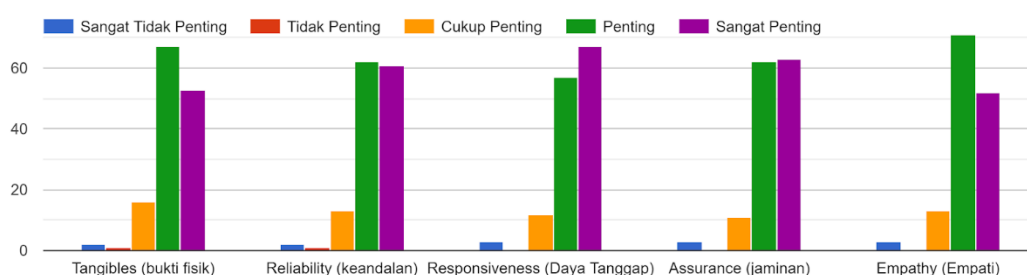


Empathy (Empati)	STS	TS	CS	S	SS	Skala likert
Pelanggan mudah dalam mendapatkan informasi klasifikasi dari BKI	2	4	25	83	25	77.99%
BKI peka dalam memperhatikan saran dan kritik dari pelanggan	2	5	32	76	24	76.55%
Hubungan BKI dan pelanggan secara individu baik	2	0	15	75	47	83.74%
Pelayanan BKI tidak membedakan status pelanggan	3	2	17	76	41	81.58%
Rata rata skala likert aspek empati						79.96%

Dari lima aspek yang ditinjau tersebut, untuk mendapatkan nilai kepuasan pelanggan secara konsolidasi maka nilai skala likert tiap aspek dibuatkan rata-ratanya sehingga diperoleh angka skala likert konsolidasi sebesar 77.68%. Dengan target dari pemegang saham index kepuasan pelanggan 8,31 dari skala 10 atau setara 83.1%, maka jika target setara dengan 80% dan stretch target ditetapkan 95%, nilai dashboard balanced scorecard untuk index kepuasan pelanggan adalah 70%.

Selain index kepuasan pelanggan penulis juga melihat secara khusus pada aspek yang menurut pelanggan memiliki nilai kepentingan yang sangat tinggi terhadap jasa klasifikasi. Nilai kepentingan tersebut dapat diartikan bahwa seberapa tinggi harapan yang diinginkan oleh pelanggan terhadap jasa yang diberikan oleh badan klasifikasi yang kemudian harunya menjadi tantangan tersendiri bagi BKI untuk memenuhi hal tersebut.

Tabel 4.4-7 Tingkat Kepentingan Kepuasan Pelanggan



Aspek tingkat kepentingan	STS	TS	CS	S	SS	Skala likert
Tangibles (bukti fisik)	2	1	16	67	53	84.17%
Reliability (keandalan)	2	1	13	62	61	85.76%
Responsiveness (Daya Tanggap)	3	0	12	57	67	86.62%
Assurance (Jaminan)	3	0	11	62	63	86.19%
Empathy (Empati)	3	0	13	71	52	84.32%
Rata rata skala likert tingkat kepentingan						85.41%

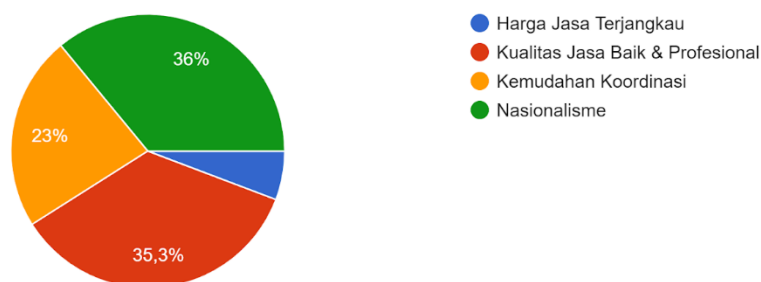
Dari tabel 4.4-7 dapat dilihat bahwa aspek daya tanggap BKI terhadap pelanggan menjadi aspek yang dianggap paling penting diantara aspek yang lain. Sehingga capaian tersebut dapat menjadi item khusus yang bisa dijadikan target utama terhadap kepuasan pelanggan.

Untuk memasukkan nilai aspek daya tanggap tersebut, penulis menetapkan angka harapan pelanggan 86.62% menjadi target perusahaan yang setara dengan 80% sedangkan target ambisius ditetapkan sama dengan index kepuasan pelanggan di pembahasan sebelumnya yaitu 95%, maka score balanced scorecard adalah 58% pada dashboard.

Sebagai tambahan masukkan terhadap alasan pelanggan BKI menggunakan jasa klasifikasi BKI, juga dilakukan survey terhadap 139 pelanggan, dengan hasil 36% pelanggan memilih jasa BKI karena nasionalisme, 35.3% memilih karena kualitas jasa, 23% memilih karena kemudahan koordinasi, dan sisanya sebesar 5.7% memilih karena harga yang lebih terjangkau dibandingkan dengan jasa klasifikasi asing.

Apa alasan Anda memilih jasa Klasifikasi BKI?

139 tanggapan



Gambar 4.4-2 Hasil Kuesioner Alasan Memilih Jasa Klasifikasi BKI

2) Meningkatkan profitabilitas pelanggan.

Untuk mengukur profitabilitas pelanggan terhadap BKI ada dua item yang akan ditinjau, yaitu Customer Retention Rate (CRR) yang menunjukkan persentase pelanggan yang telah dipertahankan perusahaan selama periode waktu tertentu dan Collecting Period dari pelanggan BKI terhadap pelunasan piutang jasa klasifikasi yang erat hubungannya dengan cash flow perusahaan.

Customer Retention Rate (CRR) menjadi salah satu item yang penting bagi perusahaan terkait dengan keberlangsungan bisnis kedepan. Dengan memiliki CRR yang tinggi berarti perusahaan mampu mempertahankan pelanggan yang ada

dengan baik dan yang bahkan pelanggan yang mampu dipertahankan tersebut bisa jadi mampu mendatangkan jumlah pelanggan baru karena pengalaman menggunakan produk atau jasa yang baik dapat ditularkan ke calon pelanggan yang belum memutuskan memakai produk atau jasa yang mana sesuai kebutuhan pelanggan baru tersebut.

Nilai Customer Retention Rate (CRR) didapatkan dari jumlah pelanggan yang kita miliki pada akhir periode (E), dikurangi pelanggan baru yang dapat kita peroleh selama periode tersebut (N) sehingga menghasilkan jumlah pelanggan loyal yang kita miliki untuk menggunakan produk atau jasa dari perusahaan pada periode tertentu tersebut, dengan kata lain jumlah pelanggan yang kita pertahankan dari apa yang kita mulai. Kemudian, kita membagi jumlah tersebut dengan jumlah pelanggan saat awal periode (S). Nilai tersebut kemudian dikalikan seratus "X 100" untuk membuatnya menjadi persentase, bukan desimal.

Sehingga jika dibuat formula untuk menghitung CRR, secara sederhana kita dapat menghitung dengan menggunakan rumus berikut:

$$CRR = \frac{[E - N]}{S} \times 100$$

dimana;

(4.4)

CRR : Customer Retention Rate

E : Jumlah pelanggan pada akhir periode.

N : Jumlah pelanggan baru pada periode tertentu.

S : Jumlah pelanggan pada awal periode.

Data Customer Retention Rate akan ditinjau pada pembukuan data pada tahun 2018. Untuk jumlah pelanggan karena bisnis jasa klasifikasi adalah erat hubungannya dengan jumlah kapal yang ter register atau sudah masuk proses klasifikasi di BKI, maka jumlah pelanggan akan diidentikkan ke jumlah kapal yang sudah ter register oleh BKI. Dimana data tersebut bisa penulis dapatkan pada sistem informasi internal BKI yang populer pada kalangan pegawai BKI dengan nama One Gate Sistem atau disingkat OGS.

No.	Vessel No.	Reg. No.	IMO No.	Ship Name	Customer Name	Operator Name	GT	Ship Type	Dual	Create Date	Start Class	Status Date	Status	COVERAGE
1	2000022239	22239	NON	KARYA PACIFIC 1302	PT. KARYA PACIFIC SHIPPING	PT. KARYA PACIFIC SHIPPING	139.00	TUG BOAT		2018	2018		Active	Domestik
2	2000022311	22311	NON	LAUT SERAYA 14	PT.PELAYARAN LAUT SERAYA	LAUT SERAYA, PT. (PELAYARAN)	140.00	TUG BOAT		2018	2018		Active	Domestik
3	1009839351	22361	9839351	SABUK NUSANTARA 116	DIREKTORAT JENDERAL PERHUBUNGAN	DIREKTORAT JENDERAL PERHUBUNGAN	1203.00	CARGO PASSENGER		2018	2018		Active	Domestik
4	2000022366	22366	NON	HARJINE JAYA II	PT. PELAYARAN BUKIT EMAS ABADI	PT. PELAYARAN BUKIT EMAS ABADI	2925.00	OIL BARGE		2018	2018		Active	Domestik
5	2000022375	22375	NON	SARAJA LESTARI 06	PT.PELAYARAN PANCA ARUNG SAMUD	PANCA ARUNG SAMUDERA, PT.	790.00	WORK BARGE		2018	2018		Active	Domestik
6	2000022386	22386	NON	SOLID 12	PT. PELAYARAN ARGO MITRA SUKSES	PELAYARAN ARGO MITRA SUKSES, P	1640.00	PONTOON		2018	2018		Active	Domestik
7	2000022426	22426	NON	SINGA TIRTA III	PT. SINAR KENCANA SERAYA	SINAR KENCANA SERAYA	593.00	PONTOON		2018	2018		Active	Domestik

Gambar 4.4-3 One Gate System, Sistem Informasi internal BKI

Per akses data oleh penulis pada tanggal 05 Juli 2019, kapal yang ter-register di BKI dengan status aktive berjumlah total 11.853 kapal. Artinya bahwa saat ini BKI masih dipercaya oleh 11.853 kapal pelanggan untuk menjadi pihak ketiga dalam menjamin keselamatan kapal baik dari sisi kekuatan kapal, stability, dll dalam lingkung klasifikasi.

Karena data di internal BKI melalui sistem OGS BKI tercampur dari tahun ke tahun, maka data khusus tahun 2018 yang menjadi objek penelitian tidak secara instant diperoleh. Diperlukan pengolahan data sehingga dapat memisahkan kapal register pada tahun 2019 yang sudah berjalan 6 bulan sampai penulisan Tesis ini. Dari pengolahan data yang di export di microsoft excel didapatkan jumlah kapal register tahun 2019 berjumlah 277 kapal, artinya pada tahun 2018 dengan mengabaikan data lain yang mungkin tidak terdata dengan baik pada sistem ini adalah berjumlah 11.576 kapal (11.853-277). Jumlah register kapal tersebut yang nantinya akan digunakan menjadi nilai E atau Jumlah pelanggan pada akhir periode tahun 2018.

Untuk nilai N yang merupakan jumlah pelanggan baru pada periode tertentu didapatkan dengan menampilkan di sitem OGS berapa banyak kapal yang baru ter-register pada tahun 2018. Dari pengolahan data didapatkan bahwa selama periode tahun 2018, BKI berhasil mendapatkan kapal yang baru untuk di registrasi

sebanyak 335 kapal. Angka ini yang kemudian menjadi nilai N untuk perhitungan Customer Retention Rate (CRR).

Sedangkan jumlah pelanggan pada awal periode, penulis peroleh dengan cara mencari data terlebih dahulu pada sistem OGS untuk jumlah kapal yang keluar dari register BKI dengan berbagai alasan. Dari sistem terdata pada tahun 2018 terdapat kapal yang out of class 603, yang lad up 1, yang out of class by request 11, dan class suspend 47 sehingga ditotal jumlah kapal yang keluar dari register BKI berjumlah 663 kapal. Dari data tersebut maka bisa didapatkan jumlah kapal register pada awal periode dengan cara matematika dasar biasa, yaitu jumlah kapal register pada akhir periode tahun 2018 (E) dikurangi jumlah pelanggan register baru pada periode selama tahun 2018 (N) kemudian ditambahkan jumlah kapal register yang keluar dari BKI selama kurun waktu tahun 2018. Sehingga didapatkan nilai jumlah register kapal pada awal periode adalah 11.904 (11.576-335+663). Angka ini yang kemudian menjadi nilai S untuk perhitungan Customer Retention Rate (CRR).

Jika kita kembalikan ke pada rumus perhitungan Customer Retention Rate (CRR) diatas, maka didapatkan nilai CRR;

$$CRR = \frac{[11.576 - 335]}{11.904} \times 100 = 94.43 \%$$

dimana;

CRR : Customer Retention Rate

E : Jumlah kapal register pada akhir periode (11.576).

N : Jumlah kapal register baru pada periode tertentu (335).

S : Jumlah kapal register pada awal periode (11.904).

Tingkat kolektibilitas piutang (Collecting Period) digunakan untuk mengukur periode waktu yang diperlukan perusahaan untuk menagih piutang menjadi kas sejak selesainya pekerjaan/jasa dilakukan. Collecting Period ditunjukkan dengan jumlah hari. Semakin kecil jumlah harinya maka akan semakin baik. Artinya perusahaan mampu menagih dengan cepat setiap piutang usahanya pada pelanggan. Dan semakin cepat piutang usaha tersebut ditagih maka akan semakin baik kondisi

kas perusahaan dan tentunya laba bersih yang dihasilkan di akhir periode juga akan semakin baik.

Capaian tingkat kolektabilitas piutang BKI pada tahun 2017 tercatat sebesar 116 hari, turun dibandingkan dengan kolektabilitas pada tahun 2016 sebesar 131 hari. Angka ini belum memenuhi aspirasi Pemegang Saham yakni 80 Hari. Meski demikian Direksi terus untuk berupaya mempercepat proses penagihan piutang dengan sistem blok dalam aplikasi komputer agar target collecting period terpenuhi (PT. BKI, 2017).

Upaya pengelolaan percepatan piutang terus dilakukan direksi BKI dengan melaksanakan intensif monitoring piutang di cabang-cabang dan penerapan locking system. Monitoring piutang dilakukan dengan mengoptimalkan penagihan dan membuat pernyataan kesanggupan Kepala Cabang Komersil dan Klas untuk menjaga atau mempertahankan piutang dengan Level Collecting +/- 80 hari, serta membentuk tim Task Force Percepatan Pencairan piutang (PT. BKI, 2017).

Pemegang saham melalui komisaris BKI juga berharap collecting period yang ditargetkan 80 hari dapat tercapai sehingga perusahaan tetap dapat memenuhi kebutuhan dana operasional cabang-cabang serta dapat merealisasikan kegiatan investasi sesuai dengan yang telah ditetapkan dalam RKAP 2017.

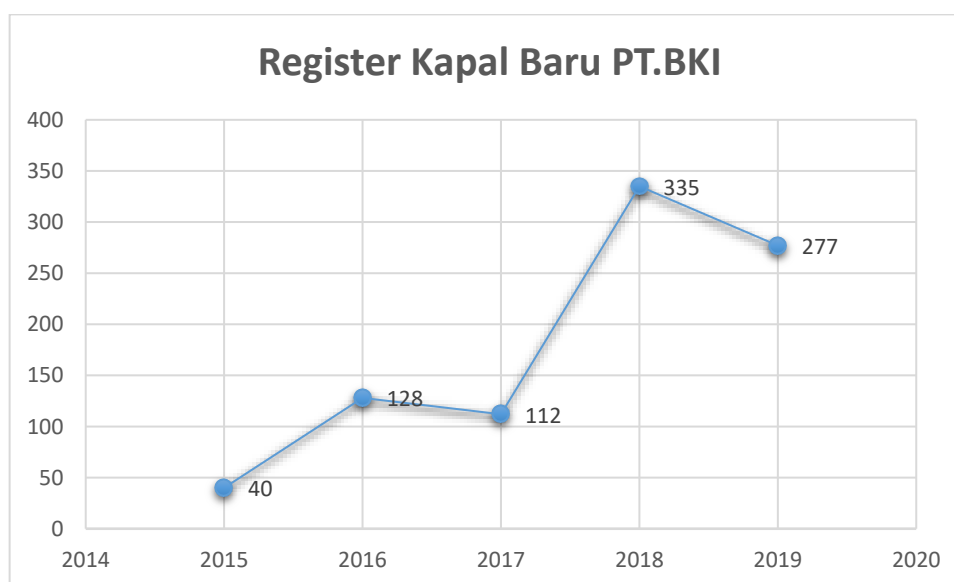
Dari target dan capaian diatas yang didapatkan dari laporan tahunan 2017 BKI, didapatkan target collecting period adalah 80 hari sedangkan capaiannya pada tahun 2017 masih 107 hari. Dengan target ambisius atau stretch target ditetapkan 60 hari, maka penilaian untuk item collecting period adalah 53% pada dashboard balanced scorecard.

3) Membangun dan Meningkatkan jaringan layanan.

Dalam membangun dan meningkatkan jaringan layanan, penulis akan menganalisa kemampuan perusahaan dalam mendapatkan pelanggan baru dalam periode tahun berjalan dan seberapa besar market share BKI di area bisnis jasa Klasifikasi di Indonesia. Dengan dua item peninjauan tersebut diharapkan dapat memberi gambaran secara macro peluang pasar/market bisnis klasifikasi yang ada di area bisnsi BKI dan seberapa capaian yang sudah dilakukan oleh BKI.

Jumlah pelanggan baru untuk jasa klasifikasi diekuivalenkan dengan penambahan jumlah kapal yang baru ter-register ke BKI, artinya seberapa banyak BKI dapat meraih market yang masih menggunakan jasa klasifikasi asing atau yang belum memiliki sertifikat klasifikasi. Hal ini tentu menjadi hal penting yang perlu di cermati dalam bisnis jasa BKI supaya dapat memaksimalkan jaringan market untuk keberlangsungan bisnis yang berkelanjutan.

Dari data yang telah diuraikan sebelumnya diatas terkait analisa profitabilitas pelanggan pada pembahasan Customer Retention Rate (CRR) bahwa kapal baru yang ter-register sesuai data sistem informasi BKI yaitu One Gate System (OGS), tercatat berjumlah 335 kapal. Dimana secara data yang terregister BKI dari tahun 2015 sampai 05 Juli 2019 ini dapat dilihat pada gambar 4.4.4.



Gambar 4.4-4 Register Kapal Baru PT.BKI 2015-2019

Untuk target dari pemegang saham tidak ditemukan oleh penulis dari sumber paper yang ada, namun demikian dengan market yang masih berpotensi cukup besar untuk dimaksimalkan apalagi sedang hangat hangatnya isu tol laut yang menjadikan perusahaan pelayaran dalam negeri mulai menambah armadanya untuk dapat melayani program pemerintah tersebut, maka target 500 jumlah kapal register menjadi jumlah yang bisa dikatakan realistis. Sedangkan stretch target penulis tetapkan 750 kapal baru yang teregister.

Dari capaian dan asumsi target yang telah diuraikan diatas jika target 500 setara dengan 80% dan stretch target 750 setara dengan capaian 100%, maka nilai pengukuran keberhasilan peningkatan jumlah pelanggan baru yang di ekuivalenkan dengan jumlah kapal register baru yang masuk ke BKI adalah 67% pada dashboard balanced scorecard.

Dalam dunia bisnis, penting kita dapat mengetahui seberapa banyak kita bisa menguasai pasar pada bidang produk atau jasa yang sama. Hal ini bisa memberi gambaran peta persaingan bisnis yang bisa juga menjadi salah satu faktor yang perlu ditinjau kaitanya dengan perencanaan strategis perusahaan untuk dapat memaksimalkan pendapatan di bisnis tersebut.

Ketua Umum INSA (Indonesia National Shipowner Association), Carmelita H. dalam press con INSA Berbagi, 11 Maret 2018 menyampaikan, bahwa Sejak Asas Cabotage diterapkan, sejalan dengan terbitnya Inpres No. 05/2005 tentang Pemberdayaan Industri Pelayaran Nasional Angkutan Laut Dalam Negeri dan dipertegas dengan Undang-undang Nomor 17/2008 tentang Pelayaran telah mendorong investasi yang sangat signifikan dalam pengadaan kapal. Per tahun 2016 lalu, jumlah kapal telah mencapai 24.046 unit (ISL News, 2018).

Semenjak dikeluarkannya Inpres No. 5 Tahun 2005 tentang adanya asas cabotage, jumlah kapal berbendera Indonesia mengalami peningkatan tajam. Tercatat bahwa terjadi peningkatan sebesar 132 persen hingga tahun 2017 lalu. Hal ini merupakan sebuah peluang besar bagi kemajuan industri rancang bangun kapal dan perbaikan kapal lokal (ITS News, 2018).

Sedangkan sesuai dengan data sistem informasi di BKI (One Gate System) tercatat pada akhir tahun 2018 BKI hanya memiliki kapal register berjumlah 11.576 kapal sesuai uraian diatas sebelumnya. Artinya sepuluh ribu lebih kapal yang wajib klas bisa jadi tidak punya pihak ke-3 untuk peng klasifikasian dan atau justru klasifikasi asing telah sedikit demi sedikit mengembangkan pasar didalam negri cukup masif.

Dari data data tersebut diatas, maka jasa klasifikasi BKI baru menguasai 48.14% (11.576/24.046) market di Indoensia. Ini berarti sebagai tuan rumah sendiri pun BKI masih belum dapat mencapai penguasaan pasar yang signifikan. Menurut penulis target realistis yang harusnya dapat di capai adalah sebesar 50% market,

sedangkan target ambisius yang patut untuk dirayakan adalah capaian penguasaan market yang bisa mencapai 60%. Dari target target dan capaian yang telah berjalan selama tahun periode 2018, maka didapatkan market share yang berhasil diraih oleh BKI pada item penguasaan pasar setara dengan 76% pada dashboard balanced scorecard dengan pendekatan target adalah 80% dan stretch target adalah 100%.

Dari keseluruhan analisa tiap tiap item analisa perspektif pelanggan yang ditinjau diatas, maka dapat ditampilkan dashboard balanced scorecard khusus untuk pelanggan sesuai pada tabel 4.4-8 berikut ini.

Tabel 4.4-8 Dashboard balanced scorecard perspektif pelanggan.

	STRATEGIC OBJECTIVES [GOALS]	KEY PERFORMANCE INDICATORS [MEASURES]	TARGETS			SCORECARD each SCORE
			TARGET	STRETCH	ACTUAL	
CUSTOMER	Mempertahankan tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi	% Score index kepuasan pelanggan.	83.31%	95%	77.68%	70%
		% Daya tanggap terhadap layanan pelanggan.	86.62%	95%	77.23%	58%
	Tingkatkan profitabilitas pelanggan	% <i>Customer Retention Rate</i> (CRR)	93%	95%	94.43%	94%
		Day, Collecting Period	80	60	107	53%
	Membangun dan Meningkatkan jaringan layanan	# Jumlah Pelanggan Baru	500	750	335	67%
		% Market share	50%	60%	48.14%	76%

4.5 Analisa BSC Perspektif Internal Proses.

Untuk analisa perspektif internal proses dalam analisa ini akan ditinjau pada item (1) Peningkatan produk R&D dan kesesuaian realisasi CAPEX, (2) Mempercepat proses bisnis jasa Klasifikasi, dan (3) Meningkatkan citra perusahaan /corporate image. Tiga item tersebut dipandang penting bagi penulis untuk memastikan jalannya proses bisnis jasa klasifikasi yang berkelanjutan sesuai yang diharapkan oleh pelanggan/customer dan pemegang saham.

1) Meningkatkan produk R&D dan kesesuaian realisasi CAPEX

Kegiatan klasifikasi BKI merupakan pengklasifikasian kapal berdasarkan konstruksi lambung, mesin dan listrik kapal dengan tujuan memberikan penilaian teknis atas laik tidaknya kapal tersebut untuk berlayar. Dalam rangka peningkatan mutu, BKI juga melakukan penelitian dan pengembangan standar teknik yang dipublikasikan kepada pihak-pihak yang berkepentingan dengan jasa klasifikasi

kapal. Oleh karena itu produk penelitian dan pengembangan (R&D) BKI secara tidak langsung merupakan produk rujukan sebagai referensi bersama baik bagi internal BKI dan juga pihak pihak yang berkepentingan untuk mendefinikan kelayakan kapal dengan standar standar yang telah diuji baik domestik maupun internasional.

Berdasarkan pada laporan tahunan BKI tahun 2017, ditemukan bahwa Pemegang saham untuk penilai KPI Direksi tahun 2017 berdasarkan standar Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) juga memberikan perhatian khusus dalam jumlah hasil penelitian yang dapat dihasilkan oleh PT.BKI. Dimana target yang diberikan oleh pemegang saham dan telah disepakati dan disetujui bersama oleh dewan komisaris dan direksi untuk jumlah hasil penelitian adalah 4, sedangkan capaian nya selama tahun 2017 sudah mencapai 7 penelitian yang dihasilkan oleh divisi Riset dan Pengembangan BKI.

Nilai capaian dan target tersebut kemudian dimasukkan ke dashboard balanced scorecard. Dimana target normal perusahaan adalah 4, sedangkan untuk target ambisius menurut penulis dapat ditetapkan 10. Sehingga capaian 7 hasil penelitian pada tahun 2017 dapat disetarakan dengan 90% pada dashboard balanced scorecard dengan asumsi target adalah 80% dan stretch target 100%.

Pengeluaran modal atau Belanja modal (Capital expenditure atau Capital expense (Capex)) adalah alokasi yang direncanakan untuk melakukan pembelian/perbaikan/penggantian segala sesuatu yang dikategorikan sebagai aset perusahaan. Capex merupakan biaya-biaya yang digunakan oleh perusahaan untuk memperoleh atau menambah aktiva tetap atau aset fisik seperti properti, bangunan industri atau peralatan. Capex biasanya dianggarkan dari keuntungan yang dihasilkan oleh perusahaan. Setelah itu jika masih ada sisa dari keuntungan, tersebut baru dibagikan kepada pemegang saham sebagai deviden (wikipedia, 2018).

Selain hasil penelitian, pemegang saham melalui standard KPKU juga punya perhatian khusus untuk tingkatan kesesuaian Realisasi & Anggaran yang direncanakan selama tahun 2017 berjalan. Pada laporan tahunan tidak ditemukan secara detail berapa nominal anggaran dan berapa realisasi yang telah dilaksanakan selama periode tahun 2017. Hanya saja pada resume perspektif produk dan proses terdapat target dari pemegang saham dalam satuan presentase adalah 75%

sedangkan capaian nya yang telah dilakukan oleh direksi sudah mencapai angka 88.93% dari anggaran yang dialokasikan.

Nilai capaian dan target tersebut kemudian dimasukkan ke dashboard balanced scorecard. Dimana target normal perusahaan adalah 75, sedangkan untuk target ambisius menurut penulis dapat ditetapkan 90%. Sehingga capaian 88.93% hasil realisasi tahun 2017 dibandingkan dengan anggaran tahun 2017 dapat disetarakan dengan 99% pada dashboard balanced scorecard dengan asumsi target adalah 80% dan stretch target 100%.

2) Mempercepat proses bisnis jasa Klasifikasi

Untuk melihat keberhasilan dan kecepatan proses bisnis jasa Klasifikasi BKI menurut penulis ada setidaknya enam proses yang dapat ditinjau, enam aspek yang ditinjau tersebut antara lain;

- a. Keberhasilan permohonan pemilik yang telah mengajukan masuk klasifikasi BKI menjadi produksi untuk dapat diterbitkan invoice sebagai revenue atau pendapatan BKI.
- b. Kecepatan pembuatan Laporan Survey setelah melakukan survey.
- c. Kecepatan pemeriksaan laporan Survey yang telah dibuat oleh masing masing surveyor untuk menjaga standar laporan.
- d. Kecepatan pemeriksaan gambar di divisi Persetujuan Rancang Bangun (PRB) termasuk didalamnya adalah gambar terkait kontruksi kapal, loadline dan stability, permesinan kapal, dan juga listrik kapal.
- e. Kecepatan pemeriksaan gambar material dan komponen, dan
- f. Kecepatan pemeriksaan dokumen sertifikasi Statutoria.

Dengan meninjau dari enam aspek tersebut, diharapkan dapat memberi gambaran terkait dengan kecepatan proses bisnis di internal BKI. Data data kecepatan internal bisnis tersebut didapatkan dari sistem informasi yang didevelop seacra khusus untuk kebutuhan intenal BKI. Sistem informasi tersebut populer di kalangan staff teknik maupun surveyor dengan sebutan "Pusat Catatan" yang merupakan aplikasi berbasis web yang hanya bisa diakses di BKI Pusat jakarta atau Head Office Jakarta.

Kecepatan proses bisnis jasa klasifikasi dari enam item tersebut diatas akan diambil data dari "Pusat Catatan" BKI mulai januari 2019 sampai dengan juni 2019 sebagai dasar pengukuran keberhasilan dibandingkan dengan target terukur yang telah ditetapkan pada KPI masing masing unit kerja terkait.

- % Rata rata permohonan masuk klasifikasi menjadi nomor produksi.

Pada item pertama yang akan ditinjau adalah perbandingan permohonan klasifikasi yang masuk melalui cabang dengan jumlah permohonan yang menjadi nomor produksi, dari data "Pusat Catatan" didapatkan data sesuai tabel 4.5-1 berikut yang kemudian diolah menjadi persentase rata rata

Tabel 4.5-1 Jumlah Permohonan Masuk Klasifikasi dan Jumlah Produksi BKI

No	Cabang	Permohonan Masuk	Permohonan masuk jadi produksi	
			(Jumlah)	(%)
1	CABANG UTAMA BATAM	1399	817	58.40%
2	CABANG UTAMA SAMARINDA	2058	1990	96.70%
3	CABANG UTAMA SINGAPORE	349	271	77.65%
4	CABANG UTAMA SURABAYA	1093	1037	94.88%
5	CABANG UTAMA TJ. PRIOK	1130	979	86.64%
6	CABANG MADYA BANJARMASIN	843	734	87.07%
7	CABANG MADYA BANTEN	570	524	91.93%
8	CABANG MADYA PALEMBANG	504	419	83.13%
9	CABANG MADYA PEKANBARU	272	245	90.07%
10	CABANG MADYA PONTIANAK	502	447	89.04%
11	CABANG AMBON	179	169	94.41%
12	CABANG BELAWAN	167	149	89.22%
13	CABANG BITUNG	199	172	86.43%
14	CABANG CIREBON	322	273	84.78%
15	CABANG JAMBI	283	225	79.51%
16	CABANG MAKASAR	395	264	66.84%
17	CABANG SEMARANG	225	201	89.33%
18	CABANG SORONG	210	218	103.81%
Jumlah dan persentase (%) rata rata		10700	9134	85.36%

Dari data tabel 4.5-1, BKI cabang utama Batam dan cabang Makasar sampai dengan periode semester pertama tahun 2019 menjadi dua cabang BKI yang kurang efektif dalam kaitanya menjaga supaya pelanggan yang telah melakukan permohonan klasifikasi dapat berlanjut menjadi nomor produksi yang bisa dijadikan invoice untuk pendapatan perusahaan. Banyak faktor yang mungkin terjadi, namun demikian jika melihat cabang lain bisa me-maintenance pelanggan sampai dengan nomor produksi rata rata diangka lebih dari 85% dibandingkan dengan permohonan, maka pada cabang yang belum tercapai bisa meningkatkan keberhasilan tersebut di semester kedua tahun 2019.

Dengan melihat capaian rata rata kemampuan cabang dalam menjaga nomor permohonan menjadi nomor produksi adalah 85.36% dan target perusahaan untuk dapat poin maksimal pada capaian tersebut sesuai rapat koordinasi yang dilaksanakan pada awal juli 2019 adalah 87.5%, maka dengan stretch target 95% nilai pengukuran keberhasilan item ini adalah 74% pada dashboard balanced scorecard dengan asumsi target adalah 80% dan stretch target 100%.

- Jumlah hari rata rata Kecepatan Pembuatan Laporan Survey

Pada item kedua yang akan ditinjau adalah kecepatan pembuatan laporan dari masing masing surveyor yang kemudian dijadikan rata rata tiap cabang, dari data "Pusat Catatan" didapatkan data sesuai tabel 4.5-2 berikut yang kemudian diolah menjadi rata rata jumlah hari yang dibutuhkan.

Tabel 4.5-2 Kecepatan Pembuatan Laporan Survey BKI.

No	Cabang	Kecepatan Pembuatan Laporan		Target sesuai KPI (hari)
		Jumlah Laporan (laporan)	Kecepatan (hari)	
1	CABANG UTAMA BATAM	951	114.01	8
2	CABANG UTAMA SAMARINDA	2110	94.93	8
3	CABANG UTAMA SINGAPORE	231	55.76	8
4	CABANG UTAMA SURABAYA	1148	43.36	8
5	CABANG UTAMA TJ. PRIOK	1084	43.94	8

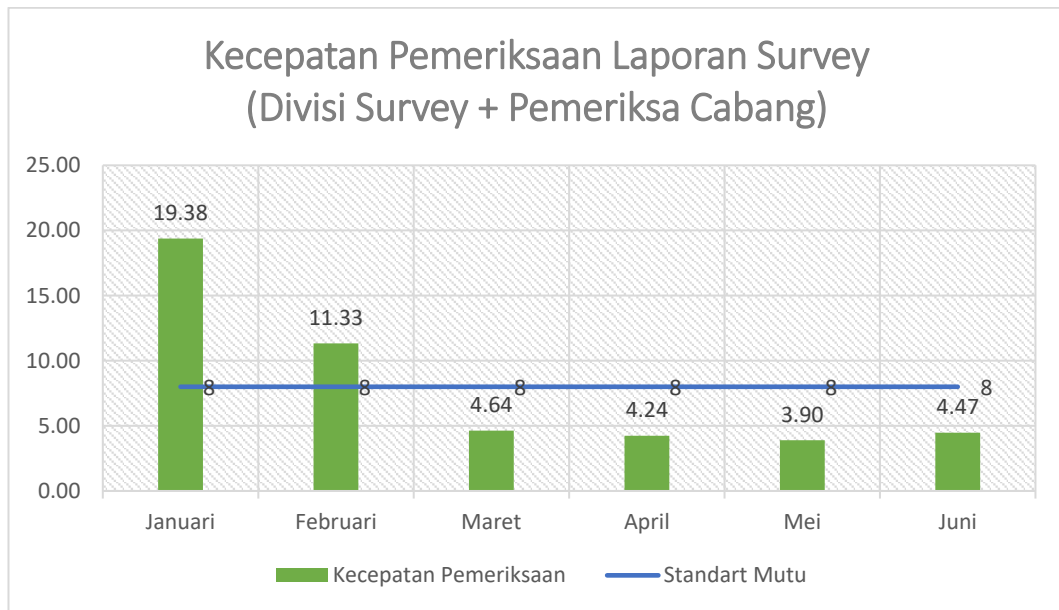
6	CABANG MADYA BANJARMASIN	740	26.82	8
7	CABANG MADYA BANTEN	584	21.47	8
8	CABANG MADYA PALEMBANG	475	24.99	8
9	CABANG MADYA PEKANBARU	281	64.68	8
10	CABANG MADYA PONTIANAK	507	37.64	8
11	CABANG AMBON	197	90.50	8
12	CABANG BELAWAN	167	41.90	8
13	CABANG BITUNG	195	23.61	8
14	CABANG CIREBON	323	58.67	8
15	CABANG JAMBI	242	31.68	8
16	CABANG MAKASSAR	308	54.79	8
17	CABANG SEMARANG	202	27.29	8
18	CABANG SORONG	238	47.62	8
Jumlah dan rata rata hari		9983	903.66	50.20

Target KPI delapan hari yang ditetapkan oleh management BKI jika dilihat dari capaian secara keseluruhan cabang BKI, ternyata tidak ada satupun yang dapat memenuhi. Rata rata cabang yang tercepat dalam pembuatan laporan adalah cabang banten yang dapat mencapai 21.47 hari, namun demikian tetap masih jauh dari KPI perusahaan yang menginginkan dapat tercapai 8 hari.

Dengan target KPI 8 hari dan stretch target ditetapkan 6 hari maka capaian rata rata 50.2 hari untuk seluruh cabang yang ada di indonesia dan singapore bila dimasukkan pada dashboard akan menghasilkan angka pengukuran – 342%, sehingga harus dinormalisasi dengan angka dashboard minimal 20% disaat pencapaian jauh dari target yang ditetapkan. Jadi untuk item kecepatan pembuatan laporan terukur pada angka pengukuran minimal, yaitu 20%.

- Jumlah hari rata rata Pemeriksaan laporan Survey

Pada item ketiga yang akan ditinjau adalah kecepatan pemeriksaan laporan yang telah dibuat oleh surveyor dilapangan. Sehingga rangkaian ini masih terhubung langsung dengan kegiatan pada tinjauan item yang sebelumnya yaitu pembuatan laporan survey. dari data "Pusat Catatan" didapatkan data sesuai dengan gambar 4.5.1 yang kemudian diolah menjadi rata rata jumlah hari yang dibutuhkan untuk dapat diukur tingkat kecepatannya.



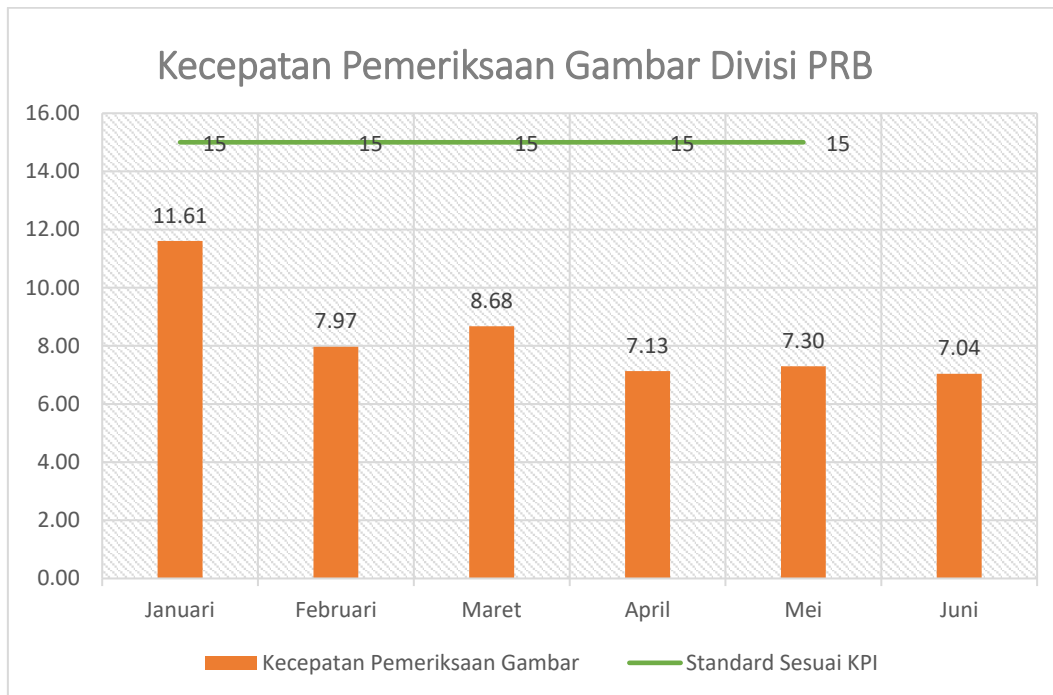
Gambar 4.5-1 Kecepatan Pemeriksaan Laporan Survey

Dengan target KPI 8 hari dan stretch target ditetapkan 6 hari maka capaian rata rata 7.99 hari bila dimasukkan pada dashboard akan menghasilkan angka pengukuran 80% pada dashboard balanced scorecard dengan asumsi target adalah 80% dan stretch target 100%.

- Jumlah hari rata rata Pemeriksaan gambar di Divisi PRB

Pada item keempat yang akan ditinjau adalah kecepatan pemeriksaan gambar di Divisi Persetujuan Rancang Bangun (PRB). Di Divisi PRB ini terbagi lagi menjadi empat jenis pemeriksaan gambar atau dokumen yaitu bagian persetujuan gambar konstruksi kapal, persetujuan gambar stabilitas dan garis muat kapal, persetujuan gambar permesinan kapal, serta persetujuan gambar kelistrikan kapal.

Dari data "Pusat Catatan" didapatkan data sesuai dengan gambar 4.5.2 yang kemudian diolah menjadi rata rata jumlah hari yang dibutuhkan untuk dapat diukur tingkat kecepatannya. Dengan target KPI 15 hari dan stretch target ditetapkan 10 hari maka capaian rata rata 8.29 hari bila dimasukkan pada dashboard akan menghasilkan angka pengukuran 107% pada dashboard balanced scorecard dengan asumsi target adalah 80% dan stretch target 100%.



Gambar 4.5-2 Kecepatan Pemeriksaan Gambar Divisi PRB

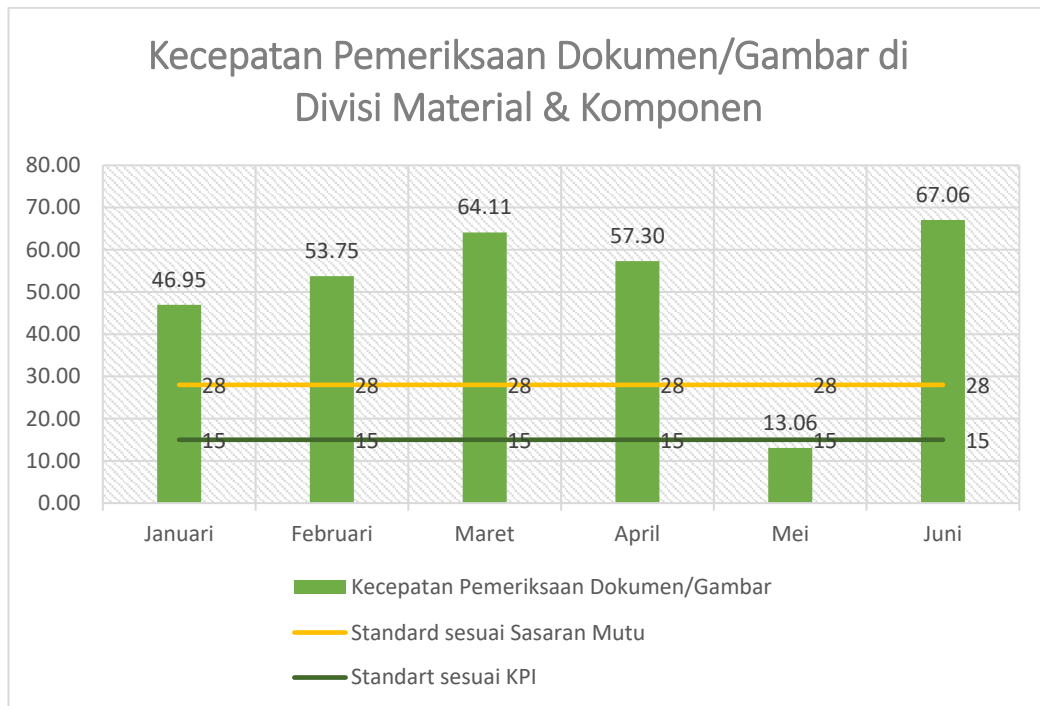
- Jumlah hari rata rata Pemeriksaan gambar di Divisi Material Komponen.

Pada item kelima yang akan ditinjau adalah kecepatan pemeriksaan gambar atau dokumen di Divisi Material dan Komponen. Jasa Sertifikasi Material dan Komponen BKI diantaranya adalah;

- Pengujian dan sertifikasi material dan komponen;
- Pengujian dan penerbitan sertifikat kualifikasi juru las, inspektor las, dan keahlian las lainnya; serta
- Sertifikasi Industri.

Divisi material dan komponen merupakan salah satu Divisi baru di BKI yang khusus dibentuk untuk menangani sertifikasi material dan komponen yang akan digunakan pada kapal. Kebutuhan akan kandungan lokal konten yang tinggi terhadap proyek proyek maritime pemerintah juga bisa dijumpai oleh BKI dengan menggunakan material plat, gading kecil dan gading gading besar yang telah disertifikasi oleh BKI.

Dari data "Pusat Catatan" didapatkan data sesuai dengan gambar 4.5.3 yang kemudian diolah menjadi rata rata jumlah hari yang dibutuhkan untuk dapat diukur tingkat kecepatannya.

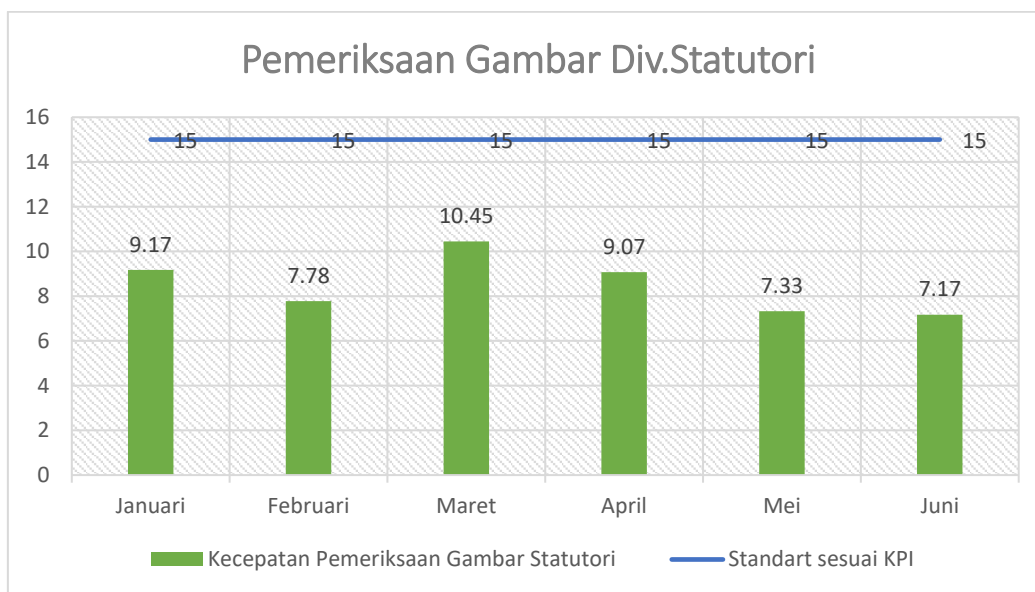


Gambar 4.5-3 Kecepatan Pemeriksaan Gambar Material dan Komponen

Dengan target KPI 15 hari dan stretch target ditetapkan 10 hari maka capaian rata rata 50.37 hari untuk pemeriksaan gambar atau dokumen materil dan komponen bila dimasukkan pada dashboard akan menghasilkan angka pengukuran – 61.49%, sehingga harus dinormalisasi dengan angka dasboard minimal 20% disaat pencapaian jauh dari target yang ditetapkan. Jadi untuk item kecepatan pemeriksaan gambar di divisi material dan komponen terukur pada angka pengukuran minimal, yaitu 20%.

- Jumlah hari rata rata Pemeriksaan gambar di Divisi Statutori.

Pada item keenam yang akan ditinjau adalah kecepatan pemeriksaan gambar atau dokumen di Divisi Statutori. Dari data "Pusat Catatan" didapatkan data sesuai dengan gambar 4.5.4 yang kemudian diolah menjadi rata rata jumlah hari yang dibutuhkan untuk dapat diukur tingkat kecepatannya. Dengan target KPI 15 hari dan stretch target ditetapkan 10 hari maka capaian rata rata 8.5 hari bila dimasukkan pada dashboard akan menghasilkan angka pengukuran 106% pada dasboard balanced scorecard dengan asumsi target adalah 80% dan stretch target 100%.



Gambar 4.5-4 Kecepatan Pemeriksaan Gambar Divisi Statutori

3) Meningkatkan citra perusahaan / corporate image.

Untuk meningkatkan citra perusahaan yang mempunyai visi menjadi badan klasifikasi berkelas dunia, maka BKI harus diakui kualitas jasa klasifikasinya baik dalam negeri maupun dalam tataran internasional. Pada awalnya penulis tertarik untuk mengetahui seberapa dekat BKI akan menjadi anggota badan klasifikasi dunia yang familiar dengan sebutan IACS member (International Association of Classification Societies). Namun demikian dengan banyaknya pendapat orang per orang yang beragam dan bukti bukti terukur yang kurang maksimal untuk ditemukan serta bisa jadi menjadi perdebatan dikemudian hari, maka penulis melakukan pendekatan citra perusahaan dengan sudut pandang berbeda. Untuk melihat citra perusahaan baik dimata internasional maupun nasional memiliki citra yang baik, penulis mendekati dengan empat aspek peninjauan, empat aspek yang ditinjau tersebut antara lain;

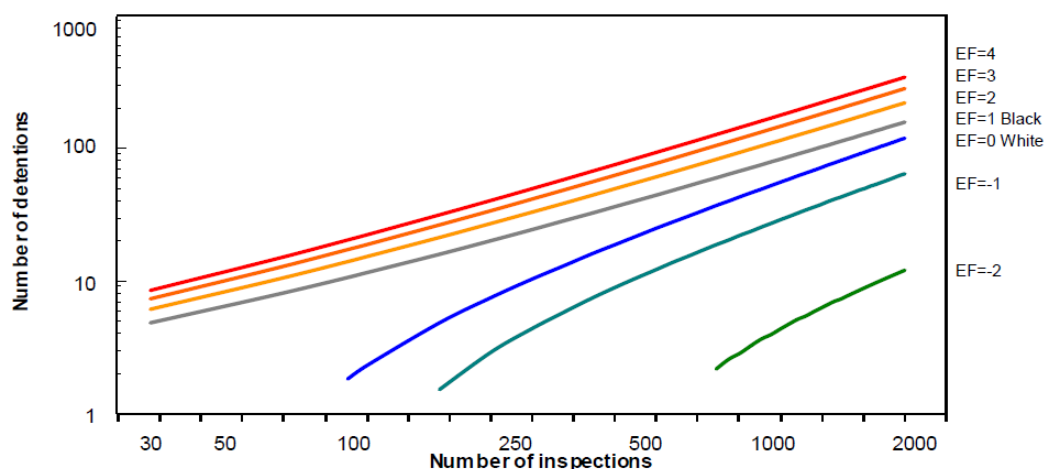
- a. Keberhasilan BKI membawa negara Indonesia dari daftar hitam (Black List) Tokyo Memorandum of Understanding (MoU) menjadi Grey List.
- b. Mempertahankan BKI menjadi High Performance Recognized Organization.
- c. Kontribusi BKI terhadap lingkungan melalui Penyaluran dana Program Bina Lingkungan / CSR, dan
- d. Tingkat citra perusahaan (BKI) dimata pelanggan.

- Keberhasilan Grey List negara Indonesia dalam Tokyo MoU

Sejak tahun 2017 Pemerintah melalui Kementerian Perhubungan memberikan kewenangan melaksanakan survey dan sertifikasi statutoria sesuai amanat dari Perjanjian Kerja Sama antara Direktorat Jenderal Perhubungan Laut dengan PT. BKI (Persero) tentang Penyerahan Kewenangan untuk Melaksanakan survei dan sertifikasi statutoria kapal berbendera Indonesia Nomor HK.107/2/6/DJPL-17 dan nomor B.0593/HK.503/KL-17 tanggal 5 April 2017.

Salah satu misi yang dititipkan oleh pemerintah adalah membawa bendera negara Indonesia yang selama ini menjadi daftar hitam (blac list) Port State Control (PSC) berdasarkan Tokyo MoU bisa menjadi Grey List yang kemudian secara bertahap bisa menjadi White list. Karena proses peninjauan performance bendera negara berdasarkan Tokyo MoU ditinjau pada performance selama tiga tahun terakhir, maka hasil perbaikan yang mungkin dapat dilihat setelah BKI diberi kewenangan menangani statutoria kapal kapal internasional juga tidak bisa secara instan bahkan mungkin dalam periode tiga tahun kedepan setelah adanya kepercayaan dari pemerintah kepada BKI.

Untuk melihat performance level dari sebuah negara dilihat dari data jumlah kapal yang diperiksa pelabuhan intenasional dibandingkan dengan jumlah penahan kapal karena item statutori dari kapal tersebut dianggap kurang memadai. Representasi grafis dari sistem, di bawah ini, menunjukkan hubungan langsung antara jumlah kapal yang diperiksa dan jumlah penahanan. Kedua sumbu memiliki karakter logaritmik.



Gambar 4.5-5 Grafik Perhitungan Excess Factor (EF)

Untuk bendera negara kapal yang secara kumulatif selama tiga tahun terakhir memiliki nilai Excess Factor (EF) dibawah nol (0) maka bendera negara tersebut akan masuk dalam kategori white list, untuk bendera negara kapal yang secara kumulatif selama tiga tahun terakhir memiliki nilai Excess Factor (EF) diatas satu (1) maka bendera negara tersebut akan masuk dalam kategori black list, sedangkan grey list adalah bendera negara kapal yang secara kumulatif selama tiga tahun terakhir memiliki nilai Excess Factor (EF) antara satu dan nol ($1 > x > 0$).

Data data Port State Control (PSC) di area Asia Pasific tersebut dapat dilihat dari annual report Tokyo MoU (Tokyo MoU). Performa negara Indonesia dari laporan tahunan 2018 dapat dilihat pada tabel 4.5-3, dimana nilai Excess Factor 1.03 menunjukkan performa dari kapal bendera negara Indonesia.

Tabel 4.5-3 Rangkuman data Inspeksi Palebuhan 2016-2018

Flag	Inspections 2016-2018	Detentions 2016-2018	Black to Grey Limit	Grey to White Limit	Excess Factor
BLACK LIST					
Fiji ⁽¹⁾	44	14	6		5.55
Tanzania	130	32	14		4.87
Cambodia	452	76	41		3.34
Togo	1,110	149	92		2.60
Mongolia	278	40	27		2.37
Micronesia, Federated States of ⁽²⁾	372	46	35		1.90
Palau	209	27	21		1.79
Niue	155	21	17		1.79
Korea, Democratic People's Republic	539	62	48		1.78
Sierra Leone	1,149	114	95		1.51
Barbados	59	9	8		1.49
Indonesia	659	58	57		1.03
GREY LIST					
Saint Kitts and Nevis	46	6	7	0	0.92
Jamaica	98	10	12	2	0.84
Dominica	72	7	9	1	0.74
Kiribati	336	24	32	15	0.53
Cook Islands	104	7	12	2	0.47
Pakistan	34	2	5	0	0.44
Croatia	95	6	11	2	0.43
Iran	135	8	15	4	0.37
Sri Lanka	49	2	7	0	0.29
Belize	2,411	158	190	148	0.24
Vanuatu	221	12	22	9	0.24
Turkey	114	5	13	3	0.20
Curacao	42	1	6	0	0.20
Bangladesh	156	6	17	5	0.07
Switzerland	105	3	12	3	0.05

Untuk melihat performa BKI dalam hal mengemban mandat negara dalam memperbaiki performa kapal kapal bendera Indonesia yang berlayar internasional, maka penulis buatn rangkuman dari lima annual report Tokyo MoU dari tahun 2014 sampai dengan tahun 2018 dengan rangkuman sesuai dengan tabel 4.5-4

Tabel 4.5-4 Rangkuman data Inspeksi Palebuan negara Indonesia.

Flag	Inspections	Detentions	Black to Grey Limit	Grey to White Limit	Excess factor	Performance level
Indonesia (2012-2014)	528	80	47	-	2.89	Black List
Indonesia (2013-2015)	546	85	49	-	3.03	Black List
Indonesia (2014-2016)	583	85	51	-	2.75	Black List
Indonesia (2015-2017)	589	77	52	-	2.29	Black List
Indonesia (2016-2018)	659	58	57	-	1.03	Black List

Dari data tabel 4.5-4 dapat dilihat bahwa setelah BKI pada tahun 2017 diberi kewenangan melaksanakan survey dan sertifikasi statutoria secara bertahap nilai excess factor Indonesia mengarah ke perbaikan yang significant. Namun demikian nilai tersebut masih belum cukup untuk masuk dalam kategori grey list yang diharapkan oleh negara.

Dengan data data yang ada tersebut maka penulis dapat mengukur tingkat keberhasilan BKI dalam kaitannya melaksanakan amanat negara. Jika dicermati pada capaian tahun 2018, sebenarnya hanya selisih 1 temuan saja BKI bisa masuk pada area grey list. Dimana pada data terlihat batas Indonesia menjadi kategori grey list adalah 57 temuan sedangkan kapal kapal berbendera Indonesia yang ditemukan di pelabuhan Asia Pasifik tidak memenuhi item statutorinya berjumlah 58 kapal.

Dengan target minimum grey list nilai excess factor 1 dan stretch target white list adalah 0, maka capaian 1.03 setara dengan 79% pada dashboard balanced scorecard dengan asumsi target adalah 80% dan stretch target 100%.

- Mempertahankan BKI sebagai High Performance RO.

Selain sebagai badan klasifikasi, Biro Klasifikasi Indonesia (BKI) memiliki kemampuan dalam melaksanakan survey terkait statutoria. Dengan jaringan pelayanan luas lebih dari 18 cabang, baik Nasional dan Internasional, beserta jumlah surveyor /auditor yang berkualifikasi, sehingga BKI dipercaya sebagai Recognized Organization (RO) untuk melaksanakan survey dan sertifikasi statutoria dari negara Indonesia dan Mongolia (BKI, 2018).

Tugas statutoria (BKI, 2018) yang diberikan kepada BKI antara lain yang terkait dengan keselamatan maritim, perlindungan terhadap lingkungan hidup dan kesejahteraan pelaut, baik yang berupa regulasi Internasional (SOLAS, ICLL, MARPOL dan MLC, dan lain-lain), dan Nasional. Sebagai tambahan, BKI juga aktif dalam melaksanakan audit sistem manajemen keselamatan (ISM Code) maupun sistem manajemen keamanan kapal dan pelabuhan (ISPS Code).

Dalam pelaksanaan tugas otorisasi tersebut, kinerja BKI dapat diukur dari statistik Port State Control (PSC). Statistik di Tokyo MOU PSC untuk Biro Klasifikasi Indonesia ditunjukkan pada tabel 4.5-5 yang menunjukkan performance level dari BKI.

Tabel 4.5-5 Performa Recognized Organization BKI 2014-2018

Recognized organization (RO)	No. of overall inspections	R.O responsible detentions	Low/medium Limit	Medium/high Limit	Excess factor	Performance level
Biro Klasifikasi Indonesia (2012-2014)	283	2	10	1	0.08	Medium
Biro Klasifikasi Indonesia (2013-2015)	292	1	10	1	-0.23	High
Biro Klasifikasi Indonesia (2014-2016)	326	1	11	2	-0.42	High
Biro Klasifikasi Indonesia (2015-2017)	315	1	11	2	-0.36	High
Biro Klasifikasi Indonesia (2016-2018)	326	4	11	2	0.23	Medium

Jumlah keseluruhan inspeksi dan penahanan keseluruhan dihitung sesuai dengan masing-masing organisasi yang diakui (RO) yang mengeluarkan sertifikat statutori untuk kapal. Performa BKI menurun karena batas limit untuk jumlah kapal berlayar diluar negeri yang yang diinspeksi berjumlah 326 adalah hanya 1 penahan. Sedangkan pada akumulasi tahun 2016-2018 terdapat 4 temuan. Perbandingan dengan Recognized Organization lainnya dapat dilihat dari tabel 4.5-6

Tabel 4.5-6 Performa Recognized Organization 2018

Recognized organization (RO)	No. of overall inspections 2016-2018	No. of RO responsible detentions 2016-2018	Low/medium Limit	Medium/high Limit	Excess factor	Performance level
SingClass International Pte Ltd	187	7	7	0	0.95	Medium
Cosmos Marine Bureau	336	10	11	2	0.85	
International Ship Classification	615	12	19	6	0.48	
Panama Shipping Registrar Inc.	185	3	7	0	0.40	
Croatian Register of Shipping	141	2	6	0	0.37	
Ship Classification Malaysia	86	1	4	0	0.36	
Sing-Lloyd	324	5	11	2	0.34	
New United International Marine Services Ltd	198	2	8	0	0.24	
Polski Rejestr Statkow	135	1	6	0	0.23	
Biro Klasifikasi Indonesia	326	4	11	2	0.23	
Union Bureau of Shipping	1,522	25	40	21	0.21	
Korea Classification Society (former Josen Classification Society)	666	9	20	7	0.16	
International Register of Shipping	412	4	13	3	0.09	
Dromon Bureau of Shipping	232	1	9	1	0.05	
Universal Maritime Bureau	834	7	24	10	-0.39	
Overseas Marine Certification Services	1,296	11	35	17	-0.58	
Indian Register of Shipping	261	0	9	1	-0.65	
Isthmus Bureau of Shipping	1,513	11	40	21	-0.78	
Panama Maritime Documentation Services	1,358	9	36	18	-0.82	
CR Classification Society	722	2	21	8	-1.11	
Intermaritime Certification Services, S.A.	2,208	9	55	33	-1.34	
Bureau Veritas	11,439	19	254	204	-1.80	
Vietnam Register	2,499	2	62	38	-1.85	
Nippon Kaiji Kyokai	32,754	31	697	613	-1.89	
Lloyd's Register	14,569	12	320	263	-1.90	
RINA Services S.p.A.	3,125	1	76	49	-1.93	
Russian Maritime Register of Shipping	1,382	0	37	19	-1.94	
DNV GL AS	27,584	9	590	513	-1.96	
Korean Register of Shipping	9,545	2	214	168	-1.97	

Berbanding terbalik dengan keberhasilan mengurangi Excess Factor dari negara Indonesia untuk menjadi Grey list, Performa Biro Klasifikasi Indonesia kaitanya dengan tugas Recognized Organization harus turun dari High Performance ke Medium Performance.

Dengan target minimum masuk kategori High Performance RO dengan hanya ada satu temuan untuk jumlah inspeksi kapal 326 adalah setara dengan Excess factor -0.42 (seperti nilai RO BKI pada tahun 2016). sedangkan stretch target ditetapkan dengan nilai Excess factor -1 maka capaian Excess Factor 0.23 setara dengan persentase 58% pada dashboard balanced scorecard dengan asumsi target high performance Excess factor -0.42 adalah 80% dan stretch target 100%.

- Kontribusi BKI terhadap lingkungan.

Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (TJSL) adalah komitmen Perseroan untuk berperan serta dalam pembangunan ekonomi berkelanjutan guna meningkatkan kualitas kehidupan dan lingkungan. Kebijakan ini bermanfaat, baik bagi Perseroan sendiri, maupun bagi komunitas setempat, dan masyarakat pada umumnya. Komitmen ini bertujuan untuk tetap menciptakan hubungan Perseroan yang serasi, seimbang, dan sesuai dengan lingkungan, nilai, norma, dan budaya masyarakat setempat. Program TJSL/CSR yang dikembangkan Perseroan tidak hanya merupakan kegiatan philanthropy semata, namun kegiatan yang efektif yang dapat memberikan dampak positif terhadap pengembangan masyarakat (PT. BKI, 2017).

Untuk mengukur kontribusi BKI terhadap lingkungan, penulis melihat dari seberapa efektif BKI menggunakan Alokasi Bagian Laba dari BUMN Pembina yang ditambahkan dengan jasa dan pendapatan lain lain yang dapat disalurkan oleh BKI dengan jumlah realisasi kontribusi BKI terhadap lingkungan.

Dari data laporan tahunan dana alokasi bagian laba dari BUMN pembina BKI sebesar 1.109 miliar, sedangkan jasa 2 juta dan pendapatan lain lain 21 juta. Sehingga dana yang dapat dialokasikan adalah total 1.134 miliar rupiah. Untuk realisasi penyaluran yang tersebar diseluruh Indonesia pada tahun 2017 mencapai 1.118 miliar rupiah.

Dengan target penyaluran alokasi dana adalah 95% dari dana yang tersedia atau sebesar 1.077 miliar rupiah (0.95x1.134), sedangkan stretch target bisa mengalokasikan semua dana yang ada yaitu 1.134 miliar rupiah, maka capaian penyaluran dana 1.118 miliar setara dengan persentase 94% pada dashboard balanced scorecard dengan asumsi target adalah 80% dan stretch target 100%.

- Tingkat citra perusahaan (BKI) dimata pelanggan.

Merujuk pada hasil kuesioner ke customer yang salah satu item pertanyaannya adalah "BKI memiliki citra yang positif dalam penilaian pelanggan" didapatkan hasil bahwa dari 139 responden pelanggan yang menyatakan Sangat tidak setuju 3 responden, Tidak setuju 6 responden, Cukup setuju 20 responden, Setuju 81 responden, dan Sangat Setuju 28 responden. Sehingga jika dihitung dengan skala likert nilainya sebesar 77.84%. Dengan target umum dari pemegang saham adalah 83.31% dan stretch target ditetapkan 95%, maka nilai citra positif perusahaan setara dengan persentase 71% pada dashboard balanced scorecard.

Dari keseluruhan analisa tiap item analisa perspektif internal proses yang ditinjau diatas, dapat ditampilkan dashboard sesuai tabel 4.5-7

Tabel 4.5-7 Dashboard balanced scorecard perspektif internal proses.

	STRATEGIC OBJECTIVES [GOALS]	KEY PERFORMANCE INDICATORS [MEASURES]	TARGETS			SCORECARD
			TARGET	STRETCH	ACTUAL	each SCORE
INTERNAL PROCESSES	Meningkatkan Produk R&D dan Kesesuaian realisasi CAPEX	Jumlah Produk Penelitian dan Pengembangan (R&D)	4	10	7	90%
		Realisasi dan Anggaran CAPEX tahun 2017. (Realisasi 2017/Anggaran 2017)	75%	90%	88.93%	99%
	Mempercepat proses bisnis jasa Klasifikasi	% Rata rata permohonan masuk klasifikasi menjadi produksi	87.5%	95%	85.36%	74%
		Hari, Rata rata Kecepatan Pembuatan Laporan Survey	8	6	50.2	20%
		Hari, Rata rata Pemeriksaan laporan Survey	8	6	7.99	80%
		Hari, Rata rata Pemeriksaan Gambar di Divisi PRB	15	10	8.29	107%
		Hari, Rata rata Pemeriksaan Gambar Material dan Komponen	15	10	50.37	20%
		Hari, Rata rata Pemeriksaan dokumen Sertifikasi Statutoria	15	10	8.50	106%
	Meningkatkan citra perusahaan (corporate image)	% Grey List Tokyo MoU	1	0	1.03	79%
		% High Performance RO	-0.42	-1	0.23	58%
		Rp Miliar, Penyaluran dana Program Bina Lingkungan	1.077	1.134	1.118	94%
		% Survey citra perusahaan	83.31%	95%	77.84%	71%

4.6 Analisa BSC Perspektif Pembelajaran dan Pengembangan.

Pada analisa perspektif pembelajaran dan pengembangan akan diukur performa BKI kaitanya dengan pemberian kontribusi yang optimal kepada pegawai atau SDM nya dan bagaimana perusahaan melakukan kewajiban pengembangan SDM sesuai dengan situasi bisnis yang juga berkembang begitu cepat sehingga dapat menjadi penopang utama jasa klasifikasi kepada pelanggan.

Pada perspektif ini secara garis besar akan ditinjau dari tiga sudut pandang utama yaitu bagaimana perusahaan (1) memupuk karyawan yang berkinerja tinggi, (2) meningkatkan kemampuan dan kompetensi, dan (3) membangun budaya yang mendorong inovasi dan produktivitas.

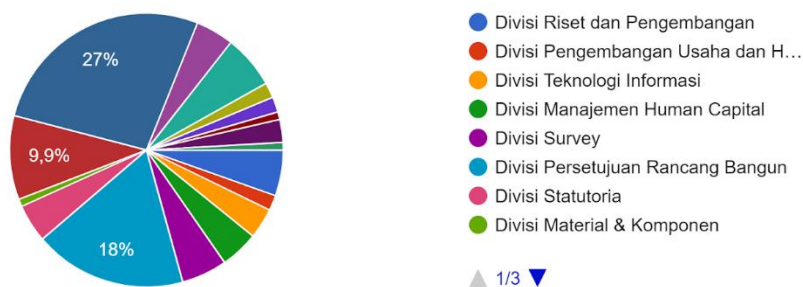
Pada setiap item tersebut akan ada tinjauan hasil survey kepada pegawai antara lain yang pertama employee satisfaction index untuk mengetahui kepuasan pekerja atau pegawai terhadap apa yang telah diberikan perusahaan kepada pekerja, yang kedua employee engagement index untuk mengetahui bagaimana perusahaan berhasil menciptakan kondisi di mana karyawan memiliki keterikatan secara positif terhadap perusahaan sehingga karyawan bisa menawarkan potensi dan kapabilitasnya secara maksimal, dan yang ketiga employee experience index yaitu metode baru terkait survey kepada pekerja untuk mengeksplorasi dari tiga sudut pandang sekaligus yaitu budaya, teknologi, dan ruang kerja fisik yang disediakan oleh perusahaan yang mampu membuat pekerja merasa memiliki pengalaman yang luar biasa dapat bekerja di perusahaan tersebut sehingga dapat menstimulus munculnya ide ide inovasi bisnis secara natural.

Survey menggunakan aplikasi google formulir yang diteruskan ke seluruh pegawai BKI khususnya di kantor pusat sesuai batasan masalah meskipun penulis tidak membatasi dapat juga diisi oleh pegawai di cabang BKI yang lain. Dari target minimum sesuai pembahasan Bab 3 Sub bab 3.4 terkait jumlah responden minimum kepada pegawai yang paling tidak mencapai 89 responden, dalam survey yang dimulai tanggal 02 juni 2019 sampai dengan 23 juni 2019 mendapatkan jumlah total responden berjumlah 111 responden. Sehingga jumlah tersebut sudah dapat dikatakan memenuhi target minimum jumlah responden menurut Slovin's / Taro Yamane's formula.

Sebaran survey diteruskan ke masing masing unit kerja merujuk pada struktur organisasi sesuai gambar 3.3.1, dengan hasil sebaran pengisian survey dapat dilihat pada gambar 4.6.1 dengan total Divisi /Satuan /Unit yang ikut berpartisipasi ada 17 unit kerja dari total 18 unit kerja sehingga bisa dikatakan seberannya hampir semua unit kerja ada perwakilannya untuk mengisis kuesioner tersebut.

Divisi / Satuan / Unit Kerja saat ini

111 tanggapan



Gambar 4.6-1 Sebaran responden pegawai BKI

1) Memupuk karyawan yang berkinerja tinggi

Untuk dapat memupuk karyawan yang berkinerja tinggi maka penulis akan meninjau tingkat kepuasan karyawan melalui hasil survey karyawan dan meninjau tingkat turnover pegawai dari data kepegawaian yang ada dikantor pusat.

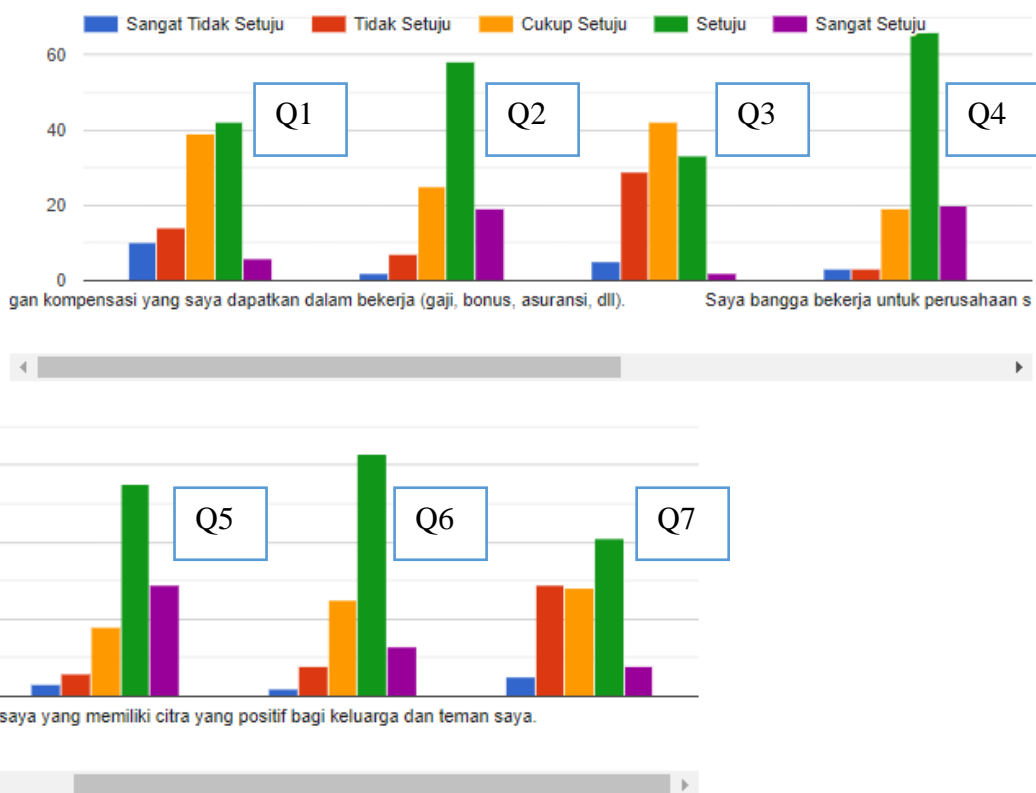
Pengukuran tingkat kepuasan pegawai menggunakan teori perhitungan skala likert dimana pada survey ini juga selain kepuasan pegawai pada item per item pertanyaan juga dilihat seberapa penting item tersebut dipenuhi oleh pegawai. Item pertanyaan tersebut antara lain;

1. Secara umum, saya puas dengan kompensasi yang saya dapatkan dalam bekerja (gaji, bonus, asuransi, dll). → Q1
2. Saya bekerja dengan supervisor/atasan yang dapat diandalkan dan mendorong saya menjadi lebih baik. → Q2
3. Saya mendapat kompensasi (gaji, bonus, hadiah, dll) secara adil untuk pekerjaan yang saya lakukan sesuai KPI perusahaan. → Q3
4. Saya memiliki fleksibilitas yang signifikan dalam cara saya melakukan pekerjaan saya dan mengontrol penjadwalan pekerjaan saya. → Q4

5. Saya bangga bekerja untuk perusahaan saya yang memiliki citra yang positif bagi keluarga dan teman saya. → Q5
6. Ketika segala sesuatunya menjadi sulit di tempat kerja, saya dapat mengandalkan rekan kerja untuk meminta bantuan. → Q6
7. Perusahaan menyediakan lingkungan belajar yang baik untuk membantu karyawan tumbuh dan mengembangkan potensi mereka. → Q7

Dari kuesioner survey didapatkan gambaran hasil pertanyaan pertama hingga pertanyaan ke tujuh sesuai gambar 4.6.2. Data tersebut kemudian akan diolah dikaitkan juga dengan tingkat kepentingan menurut pegawai.

Employee Satisfaction Index (ESI)



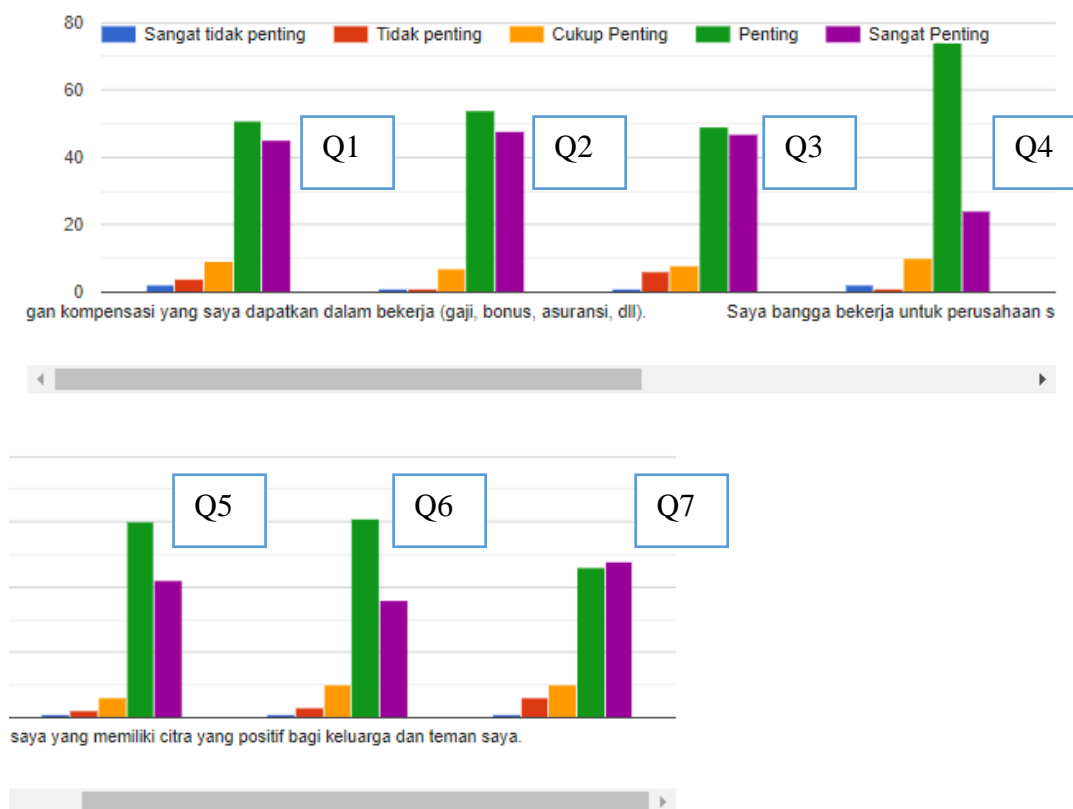
Gambar 4.6-2 Hasil kuesioner employee satisfaction index pegawai BKI

Dari hasil kuesioner didapatkan untuk masing masing pernyataan yang diajukan kepada responden kaitanya dengan kepuasan pegawai dengan detail perolehan masing masing tingkatan kinerja sesuai pada tabel 4.6.1

Tabel 4.6-1 Perolehan tingkat kinerja survey employee satisfaction index

Tingkat Kinerja	Pertanyaan						
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7
(1) Sangat Tidak Setuju	10	2	5	3	3	2	5
(2) Tidak Setuju	14	7	29	3	6	8	29
(3) Cukup Setuju	39	25	42	19	18	25	28
(4) Setuju	42	58	33	66	55	63	41
(5) Sangat Setuju	6	19	2	20	29	13	8
Jumlah	111	111	111	111	111	111	111
Rata – rata nilai	3.18	3.77	2.98	3.87	3.91	3.69	3.16

Sedangkan untuk tingkat kepentingan pada masing masing pernyataan pada kuesioner didapatkan sesuai gambar 4.6.3 pada media google formulir



Gambar 4.6-3 Hasil kuesioner tingkat kepentingan ESI pegawai BKI

Dimana detail perolehan tingkatan kepentingan dari masing masing pernyataan dapat dilihat pada tabel 4.6.1

Tabel 4.6-2 Perolehan tingkat kepentingan survey employee satisfaction index

Tingkat Kinerja	Pertanyaan						
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7
(1) Sangat Tidak Penting	2	1	1	2	1	1	1
(2) Tidak Penting	4	1	6	1	2	3	6
(3) Cukup Penting	9	7	8	10	6	10	10
(4) Penting	51	54	49	74	60	61	46
(5) Sangat Penting	45	48	47	24	42	36	48
Jumlah	111	111	111	111	111	111	111
Rata – rata nilai	4.20	4.32	4.22	4.05	4.26	4.15	4.21

Dari hasil tingkat kepentingan dan tingkat kinerja pada masing masing pernyataan didapatkan nilai skor dari hasil perkalian antara tingkat kepentingan dan tingkat kinerja sesuai tabel

Tabel 4.6-3 Skor employee satisfaction index

No	Pertanyaan	Tingkat Kepentingan (I)	Tingkat Kinerja (P)	Skor (S) (I x P)
Q1	Secara umum, saya puas dengan kompensasi yang saya dapatkan dalam bekerja (gaji, bonus, asuransi, dll).	4.20	3.18	13.35
Q2	Saya bekerja dengan supervisor/atasan yang dapat diandalkan dan mendorong saya menjadi lebih baik.	4.32	3.77	16.28
Q3	Saya mendapat kompensasi (gaji, bonus, hadiah, dll) secara adil untuk pekerjaan yang saya lakukan sesuai KPI perusahaan.	4.22	2.98	12.57
Q4	Saya memiliki fleksibilitas yang signifikan dalam cara saya melakukan pekerjaan saya dan mengontrol penjadwalan pekerjaan saya.	4.05	3.87	15.70

Q5	Saya bangga bekerja untuk perusahaan saya yang memiliki citra yang positif bagi keluarga dan teman saya.	4.26	3.91	16.66
Q6	Ketika segala sesuatunya menjadi sulit di tempat kerja, saya dapat mengandalkan rekan kerja untuk meminta bantuan.	4.15	3.69	15.34
Q7	Perusahaan menyediakan lingkungan belajar yang baik untuk membantu karyawan tumbuh dan mengembangkan potensi mereka.	4.21	3.16	13.30
	Jumlah	29.41		103.22

Sehingga pengukuran nilai kepuasan pegawai dapat dihitung dengan membagi antara jumlah skor (S) dibagi dengan nilai maximal tingkat kepentingan yaitu 5 kali jumlah tingkat kepentingan (I). Didapatkan nilai pengukuran kepuasan pegawai secara persentase adalah 70.18%, sehingga masuk dalam kategori puas (61-80%) meskipun ada beberapa pernyataan yang masih perlu diperhatikan.

Dari pemegang saham memberi target 93% sesuai laporan keuangan 2017. Karena target tersebut penulis lihat terlalu tinggi, maka nilai tersebut dianggap stretch target, sedangkan target ditetapkan 81% atau berada pada nilai dasar range tingkat sangat puas. Dengan target 81%, stretch target 93% dan hasil kuesioner terkait kepuasan pegawai adalah 70.18%, maka nilai kepuasan pegawai setara dengan persentase 62% pada dashboard balanced scorecard.

Tingkat kepuasan pegawai selain dari hasil survey, bisa juga dilihat dari tingginya pegawai yang turnover diperusahaan. Pada tesis ini penulis akan meninjau tingkat turnover dari pegawai yang ada di BKI selama tahun 2017. Tingkat turnover akan ditinjau hanya dibatasi pada pegawai tetap yang ada di BKI. Dimana untuk menghitung tingkat turnover menggunakan formula

$$Turnover = \frac{\sum(\text{yang keluar} - \text{yang diterima})}{\frac{1}{2} \sum(\text{karyawan awal} + \text{karyawan akhir})} \times 100\%$$

Dari data laporan tahunan 2017 BKI didapatkan data untuk turnover pegawai tetap pada tahun 2017 sesuai gambar 4.6.4, dimana jumlah yang keluar selama periode tahun 2017 adalah 22 orang, sedangkan yang masuk hanya 2 orang.

Komposisi Sumber Daya Manusia

Composition of Human Resources

Realisasi Turn Over Pegawai Sesuai Fungsi Tahun 2017

Realization of Employee Turnover by Function in 2017

No.	Keterangan Description	Posisi per 01/01/2017 Position as of 01/01/2017	Diterima Recruited				Keluar Left				Posisi Per 31/12/2017 Position as of 31/12/2017
			R	AS/AF	M	JML	B	AS/AF	M	JML	
I. Pegawai Tetap Permanent Employee											
1.	Operasional Operational	572	0	0	0	0	8	0	0	8	564
2.	Supporting Supporting	134	2	0	0	2	14	0	0	14	122
Sub Total I Sub Total I		706	2	0	0	2	22	0	0	22	686

Gambar 4.6-4 Turnover pegawai tetap tahun 2017.

Dengan rumus tersebut diatas, maka tingkat turnover pegawai tetap Biro Klasifikasi Indonesia selama periode tahun 2017 adalah:

$$Turnover = \frac{\sum(22 - 2)}{\frac{1}{2} \sum(706 + 686)} \times 100\% = \frac{20}{696} \times 100\% = 2.87\%$$

Karena tidak terdapat data yang jelas berapa target turnover dari pemegang saham, maka untuk karakter bisnis bidang jasa klasifikasi penulis pikir target 3 % adalah realistis. Sedangkan untuk stretch target adalah 2 %, sehingga nilai turnover 2.87% setara dengan persentase 83% pada dashboard balanced scorecard.

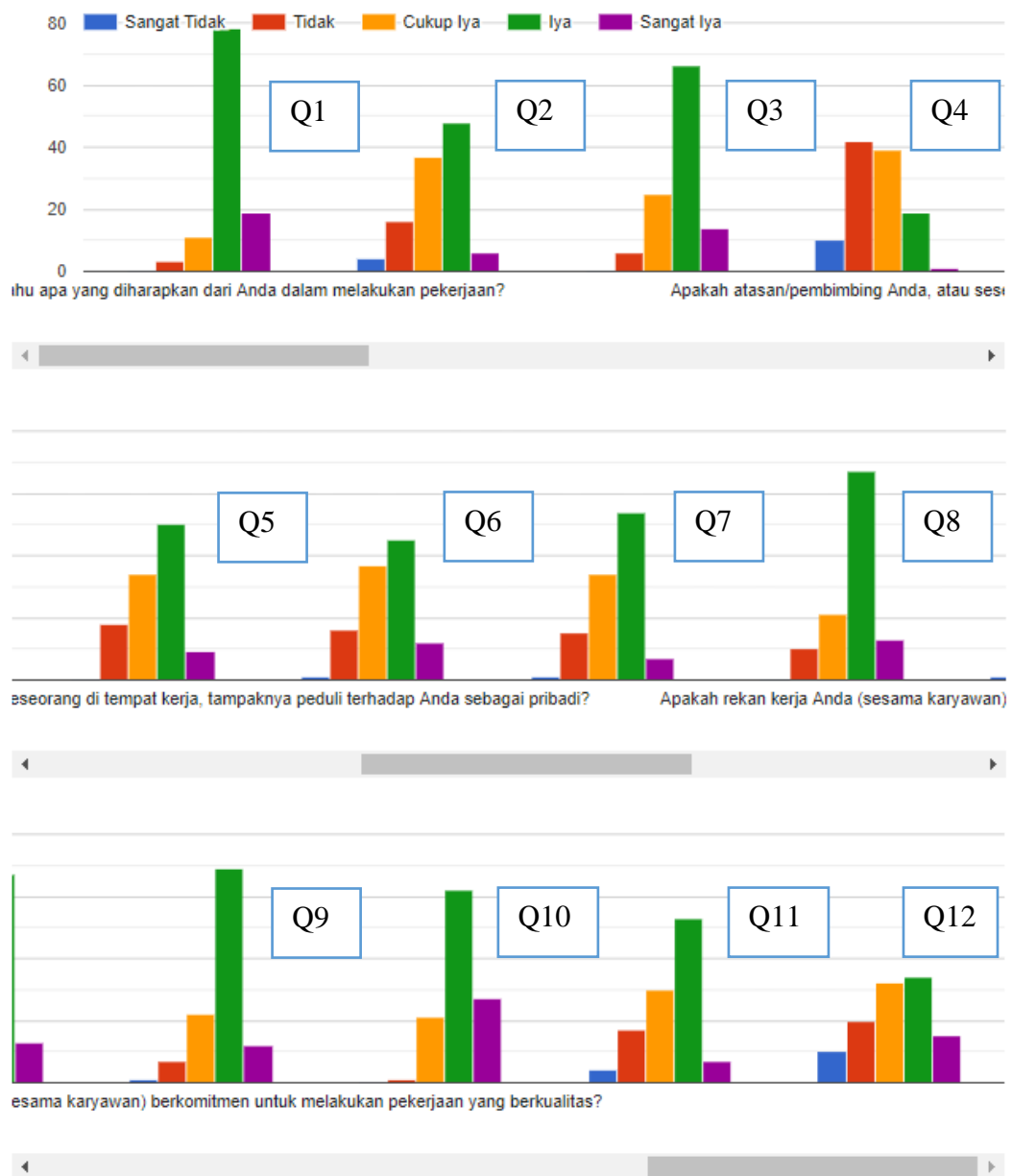
2) Meningkatkan kemampuan dan kompetensi karyawan

Supaya perusahaan dapat selalu menyesuaikan dengan perkembangan dunia bisnis yang semakin dinamis maka perlu adanya peningkatan kemampuan dan kompetensi karyawan. Karyawan atau pegawai yang memiliki keterikatan yang baik dengan perusahaan, memiliki kecenderungan lebih bersemangat untuk bekerja

dengan memberikan kemampuan terbaiknya dan mendorong peningkatan kompetensi untuk keberlangsungan pekerjaan, bisnis, dan perusahaan.

Dengan melakukan survey employee engagement index atau survey indeks keterikatan pegawai diharapkan dapat memberi gambaran kondisi tingkat keterikatan pegawai BKI dengan perusahaan yang kemudian memberikan semangat lebih dan antusiasme kerja yang optimal.

Dari hasil kuesioner yang telah diisi oleh karyawan BKI sebanyak 111 responden didapatkan hasil sesuai gambar 4.6.5 berikut



Gambar 4.6-5 Hasil kuesioner employee engagement index pegawai BKI

Untuk mengukur hasil kuesioner keterikatan pegawai maka penulis menggunakan teori perhitungan employee engagement index sesuai The Gallup Q12 Index pada gambar 2.9.2. Pertanyaan 1 (Q1) dan 2 (Q2) merujuk pada gambar 2.9.1 yang merupakan kebutuhan dasar keterikatan pegawai jika dirata rata menghasilkan nilai 14.68. Pertanyaan 3 (Q3) sampai dengan pertanyaan 6 (Q6) yang mengukur dukungan dari management terkait keterikatan pegawai menghasilkan nilai rata rata 13.33. Pertanyaan 7 (Q7) sampai dengan pertanyaan 10 (Q10) yang mengukur dukungan kerjasama tim / teamwork terkait keterikatan pegawai menghasilkan nilai rata rata 15.00. Sedangkan pertanyaan 11 (Q11) dan 12 (Q12) yang merupakan kebutuhan pengembangan pegawai jika dirata rata menghasilkan nilai 13.19. Sehingga jumlah nilai rata rata secara keseluruhan dari pertanyaan 1 (Q1) sampai dengan pertanyaan 12 (Q12) adalah 56.21 sehingga sesuai dasar teori pada tabel 2.9.2, nilai 56.21 tersebut masih dalam range not engaged atau tidak terikat dengan perusahaan. Sedangkan jika melihat orang perorang dari hasil survey didapatkan pengelompokan sesuai tabel 4.6.4.

Tabel 4.6-4 Rangkuman hasil kuesioner employee engagement index.

No	Jumlah Responden	% Responden	Total score	Keterangan
1	13	11.71	65-80	Engaged employee
2	97	87.39	33-64	Not engaged employee.
3	1	0.90	16-32	Actively disengaged

Hasil kuesioner pegawai BKI sesuai tabel 4.6.4 juga masih belum memenuhi tingkat keterikatan pegawai rata rata di dunia sesuai tabel 2.9.2. yang mendapatkan kurang lebih seharusnya 29% pegawai yang memiliki keterikatan (engagement employee) yang baik dengan perusahaan.

Untuk mengukur tingkat keberhasilan keterikatan pegawai maka stretch target adalah batas bawah engagement atau keterikatan sesuai tabel 4.6.4 adalah 65. Untuk target rata rata ditetapkan 60 yang penulis olah mampu menghasilkan 29% pegawai engagement sesuai rata rata di dunia, sehingga angka capain total score

56.21 setara dengan 65% pada dashboard balanced scorecard. Detail hasil responden untuk employee enegegement index dapat dilihat pada tabel 4.6.5

Tabel 4.6-5 Hasil kuesioner employee engagement index.

No	Pertanyaan												Total
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	
1	4	4	4	4	5	5	5	3	4	4	3	4	64
2	4	3	4	2	3	2	4	4	3	4	3	3	52
3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	65
4	4	1	2	1	3	3	2	5	2	3	5	3	47
5	4	2	3	3	3	3	2	3	4	5	4	2	50
6	4	2	3	3	3	3	2	3	4	5	4	2	50
7	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	58
8	4	4	4	2	4	3	3	4	4	4	4	1	54
9	2	1	3	2	4	4	4	4	4	4	4	2	47
10	4	2	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	62
11	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	62
12	4	3	3	1	2	2	2	2	4	4	1	1	38
13	5	3	2	2	3	2	2	4	2	5	4	1	48
14	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	58
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	60
16	4	3	3	1	2	3	3	3	3	2	3	3	46
17	4	2	3	1	3	3	3	2	2	3	2	1	38
18	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	61
19	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	58
20	2	2	2	1	2	2	2	2	2	3	2	2	32
21	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	47
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
23	4	4	3	1	2	5	3	4	3	3	3	4	54
24	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	63
25	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	64
26	4	3	4	2	2	3	3	3	3	4	3	2	48
27	5	4	4	4	3	3	3	4	4	5	4	4	64
28	5	4	4	4	3	3	3	4	4	5	4	4	64
29	4	3	4	2	3	3	3	4	4	4	3	2	51
30	3	1	2	2	4	1	3	4	5	4	4	1	43
31	4	4	5	3	3	5	4	4	4	5	3	4	63
32	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	57
33	4	4	5	3	5	4	4	4	5	5	5	5	71
34	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	2	2	44

35	4	3	4	4	4	3	4	4	5	5	4	5	65
36	4	4	4	1	3	3	2	3	4	4	3	2	50
37	4	5	5	3	4	3	3	3	3	3	2	3	55
38	4	5	4	2	5	5	4	5	4	4	4	5	69
39	4	4	5	2	2	2	3	4	4	4	3	2	52
40	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	45
41	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	51
42	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	4	4	73
43	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	1	54
44	5	4	4	3	2	3	4	5	5	4	3	3	60
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
46	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	63
47	4	2	3	2	3	3	3	2	4	4	2	2	44
48	4	2	3	2	4	5	4	4	5	5	4	4	60
49	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	68
50	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	65
51	5	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	61
52	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	2	53
53	4	3	4	2	2	3	3	4	4	4	3	5	56
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	62
55	4	4	3	2	3	4	4	4	4	4	4	3	58
56	4	4	4	2	2	2	2	2	3	3	3	2	46
57	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	80
58	2	2	3	3	4	4	4	2	4	4	3	3	48
59	5	3	5	2	4	4	5	5	5	4	2	5	64
60	4	2	4	2	3	3	3	4	4	5	4	4	56
61	4	4	5	2	2	5	2	5	3	3	2	3	53
62	5	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	44
63	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	59
64	5	4	4	2	4	4	4	4	4	3	1	3	55
65	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	62
66	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	61
67	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	61
68	5	3	3	3	5	3	4	5	4	4	3	5	63
69	3	2	4	3	4	4	4	3	3	5	2	3	50
70	4	4	4	3	5	5	5	4	5	5	4	5	70
71	5	2	3	2	2	2	3	4	4	5	3	3	51
72	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	63
73	4	3	4	2	5	5	3	5	1	5	4	4	60
74	4	2	5	2	3	2	3	5	5	5	4	4	58
75	4	3	4	2	3	3	4	4	4	4	4	3	56
76	5	2	2	2	2	2	3	4	3	5	2	2	45

77	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	63
78	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	57
79	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	52
80	4	4	4	1	2	2	2	2	2	4	2	1	41
81	5	5	5	1	3	3	4	3	4	4	3	5	63
82	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	52
83	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	69
84	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
85	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	61
86	5	4	4	3	4	3	4	5	4	4	4	4	65
87	4	3	4	2	2	2	2	3	4	4	2	3	47
88	4	3	5	3	4	4	4	4	4	5	4	3	61
89	5	2	4	2	4	3	4	4	4	4	1	2	49
90	4	3	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	59
91	3	1	3	2	3	3	3	2	5	3	4	2	44
92	4	3	4	2	2	2	2	3	4	4	2	3	47
93	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	2	1	49
94	4	2	5	1	3	2	3	4	4	4	3	1	46
95	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	60
96	5	5	4	3	3	3	3	5	5	5	4	5	69
97	4	4	4	2	4	4	2	4	4	4	4	4	60
98	3	2	2	2	2	2	1	3	2	5	2	2	37
99	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
100	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
101	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	48
102	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	62
103	4	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	1	38
104	3	4	4	3	3	4	4	2	3	5	4	4	58
105	5	4	4	2	3	3	4	5	4	4	3	4	61
106	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	60
107	4	4	5	2	3	4	3	4	4	5	1	5	58
108	5	4	5	3	5	5	5	4	4	4	5	3	69
109	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	60
110	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	51
111	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	51
Rata rata													56.21

Dimana nomor 1 sampai dengan 111 merupakan jumlah responden yang mengisi kuesioner, sedangkan point 1 sampai dengan 5 yang diisi oleh responden secara berurutan berarti sangat tidak, tidak, cukup iya, iya, dan iya sekali terhadap 12 pertanyaan The Gallup Q12 Index sesuai tabel 2.9.1

Perhitungan total nilai engagement pada survey pegawai mengacu pada gambar 2.9.2 dengan hasil hanya 13 responden yang berada pada tingkat keterikatan dengan perusahaan yang dapat dilihat rangkumannya pada tabel 4.6.4.

Selain ditinjau dari tingkat keterikatan pegawai dengan perusahaan, untuk melihat peningkatan ketrampilan dan kompetensi maka akan dilihat pada jumlah pelatihan yang diberikan perusahaan untuk pegawainya.

Pada tahun 2017 (PT. BKI, 2017), Perseroan BKI melanjutkan program pendidikan dan pelatihan dalam rangka memenuhi standar IACS-QSCS dan memperluas cakupan pelimpahan statutoria dari Pemerintah. Selama kurun waktu periode 2017 jumlah pelatihan yang sudah terlaksana sudah mencapai 298 pelatihan. Karena tidak ada informasi lebih lanjut pada laporan tahunan BKI tahun 2017 terkait jumlah pelatihan yang ditargetkan maka penulis tetapkan pada 2017 target nya adalah 300 pelatihan. Sedangkan untuk stretch target sesuai dengan target tahun ini adalah 400 pelatihan. Sehingga didapatkan nilai score 298 setara dengan 80% pada dashboard balanced scorecard.

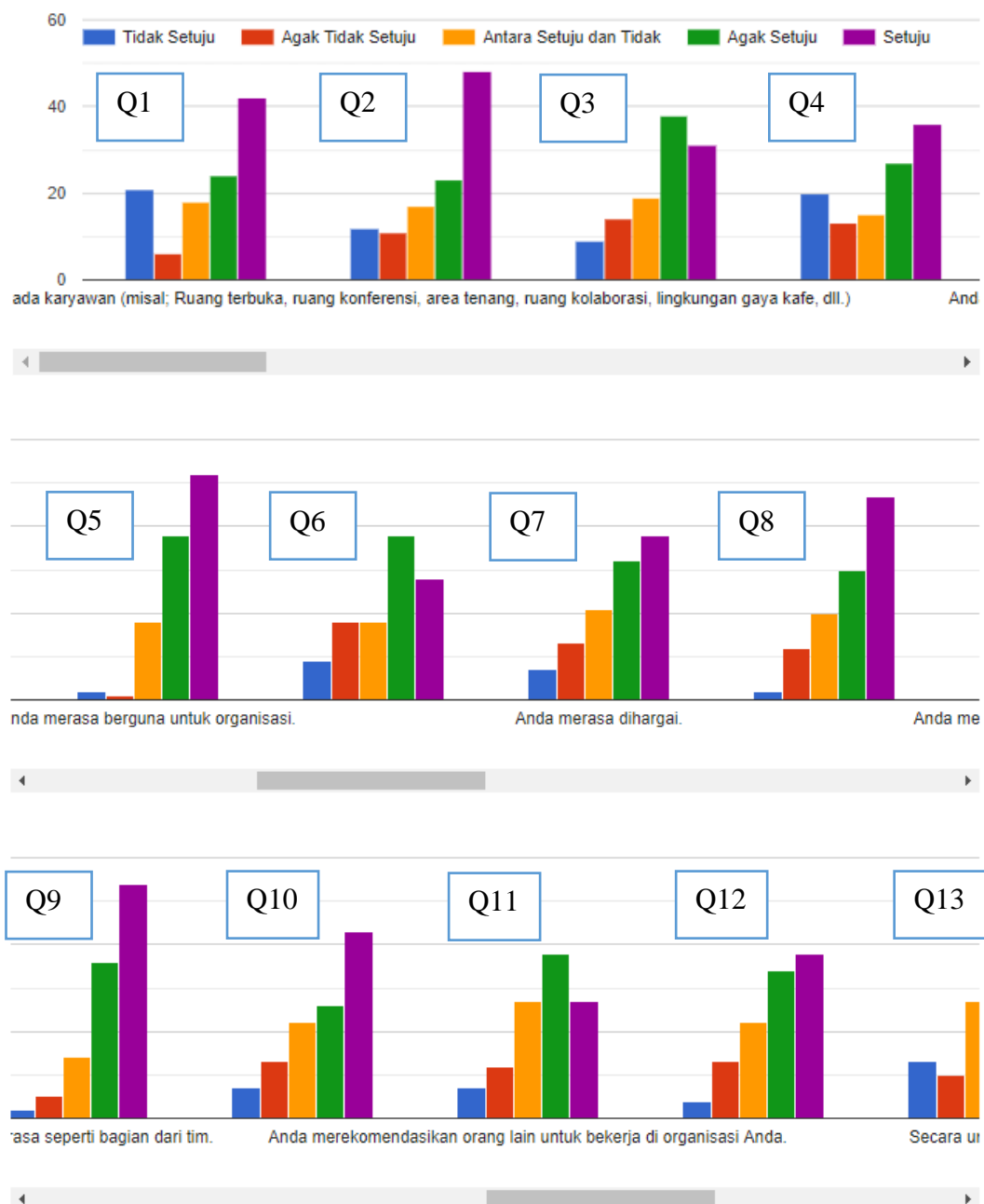
3) Membangun budaya yang mendorong inovasi dan produktivitas

Untuk membangun budaya pegawai yang mendorong inovasi dan produktivitas perusahaan harus bisa menciptakan suasana kerja yang mendukung. Pengalaman karyawan (employee experience) adalah perjalanan yang dilakukan seorang karyawan dengan perusahaan tempat dia bekerja. Ini mencakup segala sesuatu dari unsur utama dan hubungan pribadi hingga penggunaan teknologi dan fisik lingkungan kerja. Gambaran besar yang menyatukan semua upaya perusahaan untuk menarik, melibatkan, dan mengembangkan karyawan pada perusahaan tersebut.

Memberi perhatian pada pengalaman karyawan (employee experience) diyakini para ahli akan meningkatkan kinerja perusahaan. Sehingga tidak salah jika belakangan mulai populer perusahaan-perusahaan yang berinvestasi dan fokus pada pengalaman karyawan termasuk di Indonesia. Sebagai contoh adalah salah satu unicorn yang populer digunakan sebagai platform jual beli masyarakat Indonesia yaitu Tokopedia yang secara gamblang pada majalah info komputer edisi 1 Januari 2019 membahas pentingnya pengalaman kerja karyawan.

Selain telah dilakukan survey kepuasan karyawan dan keterikatan karyawan pada BKI, pada tesis ini juga sekaligus dilakukan survey employee experience atau pengalaman karyawan selama bekerja di BKI. Survey menggunakan metode yang dikembangkan oleh Jacob Morgan dengan memberikan 17 pertanyaan yang telah dibahas pada dasar teori bab 2 sub bab 2.10 pada tesis ini.

Hasil dari survey employee experience index (111 karyawan BKI) dengan menggunakan media google formulir dapat dilihat pada gambar 4.6.6 berikut.





Gambar 4.6-6 Hasil kuesioner employee experience index pegawai BKI

Data dari hasil kuesioner kemudian diolah supaya dapat diukur menggunakan cara perhitungan yang telah dikembangkan oleh Jacob Morgan. Cara perhitungan dan tabel komparasi dengan sample 252 perusahaan yang telah diukur di berbagai perusahaan di dunia dapat dicoba di web resmi yang dikembangkan oleh Jacob Morgan dan team di alamat web <https://thefutureorganization.com/employee-experience-index/> , sehingga sebelum maupun sesudah melakukan pengukuran dapat juga memvalidasi cara perhitungan di web tersebut sebagai tools pembanding. Hasil pengolahan data hasil kuesioner dapat dilihat dari tabel 4.6.6 yang juga dihitung rata rata nya dari 111 responden karyawan BKI pada ujung tabel tersebut yang kemudian dapat dilakukan pengukuran.

Tabel 4.6-6 Hasil kuesioner employee experience index.

No	Pernyataan											
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12
1	4	2	4	1	3	4	4	5	5	3	3	3
2	3	3	3	4	4	4	4	5	4	4	3	5
3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4
4	1	1	2	2	5	2	3	5	4	2	4	2
5	4	2	4	1	3	1	1	5	5	3	4	2
6	3	2	4	1	3	2	2	5	4	3	4	3
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
8	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3
9	1	1	1	5	4	2	2	4	4	2	2	2
10	2	3	4	5	5	4	4	5	4	2	4	4
11	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4

12	1	1	2	1	3	2	2	2	2	1	2	2
13	4	5	3	2	4	2	3	3	3	1	3	2
14	3	5	4	3	4	5	5	3	5	3	5	5
15	3	3	4	1	4	4	4	4	4	4	3	5
16	4	4	3	5	4	4	4	2	4	5	4	4
17	1	1	2	1	3	2	1	3	2	2	2	3
18	3	5	4	5	4	4	4	4	4	3	3	4
19	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	2	3
20	3	3	1	3	3	1	1	2	1	1	2	3
21	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
23	5	5	1	5	5	1	2	3	5	3	3	4
24	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4
25	5	5	3	4	4	4	3	4	4	5	5	2
26	4	4	4	4	5	3	3	3	3	3	4	4
27	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
28	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
29	5	5	3	3	4	3	3	3	4	5	4	5
30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2
31	4	1	2	4	4	5	5	4	5	5	4	5
32	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5
33	4	4	3	4	4	5	5	5	5	5	4	5
34	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5
35	5	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5
36	1	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3
37	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4
38	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
39	2	2	4	2	3	3	3	4	3	4	2	4
40	1	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	3
41	3	3	3	3	5	2	2	3	3	5	3	3
42	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5
43	1	3	3	1	4	4	4	4	4	4	1	4
44	1	5	5	3	4	1	3	2	3	5	4	4
45	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5
46	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
47	3	5	2	1	4	1	2	4	4	1	1	3
48	5	3	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5
49	4	4	5	2	4	4	4	4	4	3	3	5
50	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5
51	3	4	3	4	5	4	4	5	5	4	3	4
52	2	2	3	4	4	4	4	3	4	3	2	4
53	5	5	4	4	5	3	3	2	3	5	5	3

54	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5
55	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4
56	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2
57	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
58	2	4	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3
59	1	5	3	1	5	3	5	5	5	5	5	3
60	3	5	3	5	3	4	4	5	4	3	4	4
61	5	5	4	5	5	3	3	3	5	5	5	5
62	1	1	5	1	1	1	1	1	5	1	1	1
63	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5
64	4	5	5	1	5	4	4	5	5	5	4	4
65	3	3	2	4	4	4	4	5	4	4	4	4
66	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
67	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
68	4	4	1	2	4	4	4	4	4	5	3	3
69	1	1	1	1	2	3	3	3	3	2	3	3
70	1	1	1	1	5	4	5	5	5	3	1	5
71	5	5	4	4	5	3	4	5	5	2	4	4
72	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4
73	1	1	5	1	4	2	4	5	5	2	3	2
74	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5
75	4	3	5	4	5	4	4	5	5	3	4	5
76	5	3	4	1	5	2	2	2	2	2	1	1
77	3	2	2	2	3	2	3	4	4	3	4	5
78	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4
79	5	5	2	5	5	2	2	4	4	4	4	4
80	5	5	5	5	5	1	1	1	3	1	3	1
81	5	1	3	5	5	4	5	4	5	4	4	5
82	5	5	2	5	5	2	2	4	4	4	4	4
83	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
84	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
85	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5
86	5	3	5	5	5	4	4	3	5	5	2	2
87	5	5	5	5	5	5	3	2	5	4	5	5
88	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4
89	2	2	3	2	3	3	3	4	4	2	1	3
90	5	5	5	1	5	1	1	5	5	5	5	5
91	5	5	3	5	5	2	5	4	4	4	2	2
92	1	5	2	2	3	2	3	2	3	4	3	2
93	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
94	1	1	4	5	5	3	2	3	4	1	3	1
95	1	5	4	4	5	5	5	5	5	5	3	5

96	5	5	5	5	5	4	4	2	5	5	4	4
97	1	5	4	4	4	2	2	4	4	2	2	4
98	1	5	1	1	4	2	2	2	2	2	2	2
99	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
100	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	3	3
101	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5
102	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
103	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3
104	2	2	4	2	3	3	4	3	4	5	4	4
105	4	2	4	3	5	4	5	5	5	5	5	4
106	4	4	4	1	4	4	4	4	4	3	3	3
107	1	5	1	1	4	4	4	4	4	4	2	5
108	5	4	4	4	5	2	5	5	5	5	5	4
109	1	5	4	4	5	5	5	5	5	5	3	5
110	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3
111	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3
AVG	3.54	3.76	3.61	3.41	4.23	3.52	3.73	3.97	4.22	3.77	3.59	3.80

No	Pernyataan					physical space	culture	techno logy	Over All
	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17				
1	4	3	2	2	2	14.3	51.8	7.8	73.9
2	3	3	3	4	4	16.9	54.6	14.3	85.8
3	4	4	4	3	3	20.8	60.2	13	94
4	1	1	2	2	1	7.8	40.6	6.5	54.9
5	1	2	4	3	1	14.3	37.8	10.4	62.5
6	3	3	4	3	3	13	44.8	13	70.8
7	1	5	1	1	5	26	64.4	9.1	99.5
8	3	4	4	4	4	23.4	60.2	15.6	99.2
9	1	2	1	1	1	10.4	35	3.9	49.3
10	1	3	2	2	2	18.2	50.4	7.8	76.4
11	4	4	4	4	4	19.5	56	15.6	91.1
12	1	2	1	2	2	6.5	26.6	6.5	39.6
13	3	3	2	2	3	18.2	37.8	9.1	65.1
14	5	4	3	4	2	19.5	61.6	11.7	92.8
15	4	4	3	3	3	14.3	56	11.7	82
16	4	3	4	5	5	20.8	53.2	18.2	92.2
17	3	3	3	2	2	6.5	33.6	9.1	49.2
18	3	3	3	3	3	22.1	50.4	11.7	84.2
19	3	4	2	2	2	15.6	47.6	7.8	71
20	1	1	1	1	1	13	22.4	3.9	39.3
21	5	5	5	5	5	24.7	67.2	19.5	111.4
22	5	5	5	5	5	26	70	19.5	115.5

23	1	3	2	1	1	20.8	42	5.2	68
24	4	4	4	4	4	26	61.6	15.6	103.2
25	3	4	3	4	4	22.1	53.2	14.3	89.6
26	4	4	4	4	4	20.8	50.4	15.6	86.8
27	4	4	4	4	4	22.1	58.8	15.6	96.5
28	4	4	4	4	4	22.1	58.8	15.6	96.5
29	4	5	4	4	4	20.8	56	15.6	92.4
30	2	1	1	1	1	26	54.6	3.9	84.5
31	4	5	4	2	5	14.3	64.4	14.3	93
32	4	4	4	5	5	23.4	64.4	18.2	106
33	4	5	5	5	5	19.5	65.8	19.5	104.8
34	4	4	4	4	4	26	60.2	15.6	101.8
35	3	5	5	3	5	23.4	64.4	16.9	104.7
36	3	3	2	3	2	10.4	42	9.1	61.5
37	4	3	4	4	4	20.8	60.2	15.6	96.6
38	5	5	5	5	5	23.4	68.6	19.5	111.5
39	2	4	2	2	4	13	44.8	10.4	68.2
40	3	3	3	3	3	9.1	37.8	11.7	58.6
41	3	3	3	3	2	15.6	44.8	10.4	70.8
42	5	5	5	5	5	22.1	70	19.5	111.6
43	3	4	3	3	3	10.4	50.4	11.7	72.5
44	4	4	4	3	3	18.2	47.6	13	78.8
45	4	5	5	5	5	20.8	65.8	19.5	106.1
46	4	4	4	4	4	19.5	56	15.6	91.1
47	1	2	1	1	1	14.3	32.2	3.9	50.4
48	5	5	3	3	3	23.4	67.2	11.7	102.3
49	3	5	5	5	5	19.5	54.6	19.5	93.6
50	4	4	4	4	4	22.1	61.6	15.6	99.3
51	4	5	4	3	3	18.2	60.2	13	91.4
52	3	3	3	3	3	14.3	47.6	11.7	73.6
53	4	5	3	4	4	23.4	53.2	14.3	90.9
54	5	5	5	5	5	23.4	68.6	19.5	111.5
55	4	4	3	3	3	24.7	57.4	11.7	93.8
56	2	1	2	2	1	6.5	19.6	6.5	32.6
57	4	4	4	4	4	26	64.4	15.6	106
58	2	3	3	3	3	14.3	43.4	11.7	69.4
59	3	4	3	3	1	13	60.2	9.1	82.3
60	4	4	3	3	3	20.8	54.6	11.7	87.1
61	5	5	5	3	5	24.7	61.6	16.9	103.2
62	1	1	1	1	1	10.4	19.6	3.9	33.9
63	4	4	5	5	4	24.7	63	18.2	105.9
64	3	4	5	5	4	19.5	60.2	18.2	97.9

65	4	4	4	3	4	15.6	57.4	14.3	87.3
66	5	4	4	4	4	26	67.2	15.6	108.8
67	5	5	4	4	4	24.7	70	15.6	110.3
68	4	1	1	2	2	14.3	50.4	6.5	71.2
69	3	4	1	2	1	5.2	40.6	5.2	51
70	2	1	3	3	3	5.2	50.4	11.7	67.3
71	3	4	4	3	3	23.4	54.6	13	91
72	3	4	5	4	4	16.9	56	16.9	89.8
73	1	4	1	3	1	10.4	44.8	6.5	61.7
74	5	5	5	5	5	24.7	65.8	19.5	110
75	4	5	5	4	4	20.8	61.6	16.9	99.3
76	1	2	4	4	5	16.9	28	16.9	61.8
77	5	5	5	3	3	11.7	53.2	14.3	79.2
78	3	4	4	4	4	18.2	49	15.6	82.8
79	4	4	2	2	2	22.1	51.8	7.8	81.7
80	5	1	2	3	2	26	30.8	9.1	65.9
81	5	3	5	3	2	18.2	61.6	13	92.8
82	4	4	2	2	2	22.1	51.8	7.8	81.7
83	5	5	5	4	5	26	68.6	18.2	112.8
84	5	5	5	5	5	26	70	19.5	115.5
85	5	5	5	5	1	23.4	68.6	14.3	106.3
86	2	4	3	1	3	23.4	50.4	9.1	82.9
87	5	4	4	4	4	26	60.2	15.6	101.8
88	4	4	4	4	4	23.4	64.4	15.6	103.4
89	3	3	2	1	1	11.7	40.6	5.2	57.5
90	5	5	1	1	1	20.8	58.8	3.9	83.5
91	2	1	1	1	1	23.4	43.4	3.9	70.7
92	3	2	3	2	2	13	37.8	9.1	59.9
93	3	3	3	3	3	13	42	11.7	66.7
94	1	2	1	1	1	14.3	35	3.9	53.2
95	5	5	5	5	5	18.2	67.2	19.5	104.9
96	5	5	5	5	4	26	60.2	18.2	104.4
97	2	2	2	2	4	18.2	39.2	10.4	67.8
98	2	2	2	2	2	10.4	30.8	7.8	49
99	5	5	5	5	5	26	70	19.5	115.5
100	4	4	4	4	4	20.8	60.2	15.6	96.6
101	5	5	5	5	5	24.7	67.2	19.5	111.4
102	3	5	5	5	5	20.8	67.2	19.5	107.5
103	2	2	3	2	2	13	36.4	9.1	58.5
104	3	4	3	3	3	13	51.8	11.7	76.5
105	4	4	4	4	3	16.9	64.4	14.3	95.6
106	3	4	3	4	4	16.9	50.4	14.3	81.6

107	4	4	4	4	4	10.4	54.6	15.6	80.6
108	4	5	4	4	4	22.1	63	15.6	100.7
109	5	5	5	5	5	18.2	67.2	19.5	104.9
110	4	4	4	3	3	19.5	46.2	13	78.7
111	4	4	4	3	3	19.5	46.2	13	78.7
AVG	3.44	3.69	3.41	3.27	3.25	18.62	53.16	12.91	84.69

Dari hasil tersebut maka pada tesis ini dibuatkan padanan score yang ekuivalen dengan hasil rata rata pada tiap tiap pernyataan, sehingga bisa didapatkan hasil pysical space, culture, technology, dan over all score yang setara. Padanan score tersebut kemudian dimasukkan pada web resmi Jacob Morgan untuk dapat diukur BKI berapa posisi dimana dibandingkan dengan 252 perusahaan global yang telah diukur. Rata rata score yang didapat dari 111 responden dan padanan score tersebut dapat dilihat pada tabel 4.6.7 berikut

Tabel 4.6-7 Resume nilai kuesioner dan padanan nilai.

No	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	pysical space	culture	techno logy	Over All
AVG	3.54	3.76	3.61	3.41	4.23	3.52	3.73	3.97	4.22	3.77	3.59	3.80	3.44	3.69	3.41	3.27	3.25	18.62	53.16	12.91	84.69
Padanan score :																					
	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	18.2	53.2	13	84.4

Setelah itu padanan nilai dimasukkan dan diukur di web Jacob Morgan untuk mendapatkan hasil komparasi dengan 252 organisasi global. Hasilnya bisa dilihat pada gambar 4.6.7

Thanks for taking the time to complete the survey. Your Employee Experience Quotient is broken down as follows:

Your total score is

84.4 / 115.5

You work for an Engaged Organization

Technology score

13 / 19.5

Physical space score

18.2 / 26

Culture score

53.2 / 70

Gambar 4.6-7 Score total employee experience index padanan BKI

Berdasarkan employee experience index yang dianalisis pada 252 organisasi global, dan hasil dari kuesioner kepada karyawan BKI disimpulkan bahwa BKI masuk pada perusahaan yang engaged. Dari 252 organisasi yang menjadi rujukan, 14% mendapat skor dalam kategori engaged. 22% organisasi mendapat skor dalam kategori engaged, enabled, atau empowered yang berarti 29% organisasi terukur di atas perusahaan BKI dan 49% dari organisasi terukur di bawah perusahaan BKI.

Dari hasil tersebut dilihat bahwa BKI memberikan budaya kerja (culture) dan fisik lingkungan (physical environments) yang baik bagi karyawan nya, sedangkan untuk aspek technology masih dipandang oleh karyawan kurang memadai. Namun juga perlu diingat bahwa teknologi adalah perekat yang menyatukan organisasi. BKI dalam hal ini berdasarkan hasil kuesioner mirip atau disetarakan dengan Mars, General Mills, dan Nestlé dalam mengelola karyawannya. Posisi BKI pada keseluruhan organisasi yang telah diteliti oleh Jacob Morgan dapat juga dilihat pada gambar 4.6.8 di lingkarn titik titik berwarna merah dan tahap lingkaran yang berwarna hijau (engaged).



Gambar 4.6-8 Posisi BKI pada jalur perusahaan yang berpengalaman

Karena tidak ditemukan sumber target terhadap experience index di BKI, maka panulis memberi target 86.625 atau setara dengan jika rata rata nilainya dari seluruh karyawan adalah 3.75 dari score maksimal 5. Sedangkan stretch target yang diharapkan BKI bisa masuk pada kelompok perusahaan atau organisasi yang Pre-experiental dengan nilai 92.4 atau setara dengan rata rata nilainya dari seluruh karyawan adalah 4 dari score maksimal 5. Sehingga nilai pengukuran overall 84.69 setara dengan 73% pada dashboard balanced scorecard.

Sesuai laporan tahun 2017 didapatkan bahwa Manajemen telah melakukan beberapa inovasi pelayanan bagi pelanggan sehingga dapat meningkatkan kinerja Perusahaan dan brand corporate image. Inovasi tersebut antara lain pengembangan aplikasi pelayanan pelanggan seperti Armada, BKI load line, Green Padma, Dewa Rutji, Sistem Kontrak fee/block fee bagi layanan klasifikasi dan sistem customer satisfaction berbasis web. Sehingga tercatat ada 6 inovasi yang terus dikembangkan dari tahun 2017 untuk melakukan inovasi layanan. Karena tidak ditemukan data pendukung terkait target, maka ditetapkan target inovasi adalah 5 dan stretch target 10 inovasi layanan yang menurut penulis bisa membuat BKI tetap menjadi pilihan terdepan di jasa klasifikasi nasional. Dengan nilai target dan stretch target yang ditetapkan maka nilai capaian 6 inovasi dengan asumsi inovasi tersebut berjalan dengan baik dan berguna bagi layanan BKI, setara dengan pengukuran 84% pada dashboard balanced scorecard.

Dari keseluruhan analisa tiap tiap item analisa perspektif pembelajaran dan pengembangan, dapat ditampilkan pengukuran dashboard sesuai tabel 4.6.8

Tabel 4.6-8 Dashboard balanced scorecard perspektfi learning & grow

	STRATEGIC OBJECTIVES [GOALS]	KEY PERFORMANCE INDICATORS [MEASURES]	TARGETS			SCORECARD
			TARGET	STRETCH	ACTUAL	each SCORE
LEARNING & GROW	Memupuk karyawan yang berkinerja tinggi	% Employee satisfaction index	81%	93%	70.18%	62%
		% Turnover pegawai	3%	2%	2.87%	83%
	Terus meningkatkan keterampilan dan kompetensi	# Employee engagement index	60	65	56.21	65%
		# Jumlah pelatihan untuk pegawai	300	400	298	80%
	Bangun budaya yang mendorong inovasi dan produktivitas	# Employee experience index	86.625	92.4	84.69	73%
		# Jumlah ide inovasi untuk meningkatkan produktivitas	5	10	6	84%

4.7 Balanced Scorecard PT. BKI

Setelah melakukan analisa pada tiap tiap perspektif yang telah diukur, maka kemudian dilakukan pembobotan pada masing masing item didalam perspektif tersebut berdasarkan aspek kepentingannya. Sehingga didapatkan dashboard balanced scorecard PT.BKI secara keseluruhan sesuai tabel 4.7.3

Tabel 4.7-1 Dashboard balanced scorecard PT BKI

— BIDANG JASA KLASIFIKASI —											
ADDRESS	Jalan Yos Sudarso 38-40, Tj.Priok, Jakarta Utara			CITY	Head Office, Jakarta		STATE	Indonesia		ZIP	14320
	STRATEGIC OBJECTIVES [GOALS]	KEY PERFORMANCE INDICATORS [MEASURES]	TARGETS			SCORECARD					
			TARGET	STRECH	ACTUAL	each SCORE	each WEIGHT	perspective SCORE	perspective WEIGHT		
FINANCIAL	Meningkatkan pendapatan dan kesehatan keuangan	Rp Miliar, Pendapatan	410.18	471.71	385.64	72%	20%	79%	30%		
		Skor Tingkat Kesehatan Keuangan Perseroan - kriteria BUMN	65.00	68.00	61.00	53%	20%				
	Meningkatkan laba/keuntungan	% Net profit margin (NPM)	17.3%	21.2%	20.1%	94%	10%				
		Rp Miliar, Laba bersih	71.00	100.00	77.58	85%	20%				
	Mengurangi biaya / beban	% Mengurangi beban usaha	10.0%	20.0%	10.9%	82%	10%				
	Rp Miliar, Beban jasa + usaha	321.17	256.93	274.36	95%	20%					
CUSTOMER	Mempertahankan tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi	% Score index kepuasan pelanggan.	83.31%	95%	77.68%	70%	20%	72%	20%		
		% Daya tanggap terhadap layanan pelanggan.	86.62%	95%	77.23%	58%	20%				
	Tingkatkan profitabilitas pelanggan	% Customer Retention Rate (CRR)	93%	95%	94.43%	94%	20%				
		Day, Collecting Period	80	60	107	53%	10%				
	Membangun dan Meningkatkan jaringan layanan	# Jumlah Pelanggan Baru	500	750	335	67%	10%				
	% Market share	50%	60%	48.14%	76%	20%					
INTERNAL PROCESSES	Meningkatkan Produk R&D dan Kesesuaian realisasi CAPEX	Jumlah Produk Penelitian dan Pengembangan (R&D)	4	10	7	90%	15%	74%	30%		
		Realisasi dan Anggaran CAPEX tahun 2017. (Realisasi 2017/Anggaran 2017)	75%	90%	88.93%	99%	10%				
	Mempercepat proses bisnis jasa Klasifikasi	% Rata rata permohonan masuk klasifikasi menjadi produksi	87.5%	95%	85.36%	74%	10%				
		Hari, Rata rata Kecepatan Pembuatan Laporan Survey	8	6	50.2	20%	10%				
		Hari, Rata rata Pemeriksaan Laporan Survey	8	6	7.99	80%	5%				
		Hari, Rata rata Pemeriksaan Gambar di Divisi PRB	15	10	8.29	107%	5%				
		Hari, Rata rata Pemeriksaan Gambar Material dan Komponen	15	10	50.37	20%	5%				
		Hari, Rata rata Pemeriksaan dokumen Sertifikasi Statutoria	15	10	8.50	106%	5%				
	Meningkatkan citra perusahaan (corporate image)	% Grey List Tokyo MoU	1	0	1.03	79%	15%				
		% High Performance RO	-0.42	-1	0.23	58%	10%				
	Rp Miliar, Penyaluran dana Program Bina Lingkungan	1.077	1.134	1.118	94%	5%					
	% Survey citra perusahaan	83.31%	95%	77.84%	71%	5%					
LEARNING & GROW	Memupuk karyawan yang berkinerja tinggi	% Employee satisfaction index	81%	93%	70.18%	62%	20%	74%	20%		
		% Turnover pegawai	3%	2%	2.87%	83%	10%				
	Terus meningkatkan keterampilan dan kompetensi	# Employee engagement index	60	65	56.21	65%	20%				
		# Jumlah pelatihan untuk pegawai	300	400	298	80%	20%				
	Bangun budaya yang mendorong inovasi dan produktivitas	# Employee experience index	86.625	92.4	84.69	73%	10%				
	# Jumlah ide inovasi untuk meningkatkan produktivitas	5	10	6	84%	20%					

● : score ≥ 110% [Sangat Baik]

● : 90% ≤ score < 110% [Baik]

● : 70% ≤ score < 90% [Cukup Baik]

● : score < 70% [Kurang Baik]

Overall Score

74.93%

Pembobotan diberikan oleh penulis berdasarkan pengamatan bisnis yang telah berjalan di BKI dan beberapa wawancara informal terhadap beberapa orang expert BKI yang bisa memberikan idenya terkait aspek aspek penting yang menjadi konsen untuk kemajuan BKI kedepan. Hal lain yang menjadi pertimbangan adalah dengan membaca literatur yang termasuk didalamnya adalah laporan tahunan BKI tahun 2017.

Secara keseluruhan setelah dibahas satu persatu dari empat perspektif aspek balanced scorecard dan juga item per item dalam setiap perspektif nya didapatkan secara kumulatif kinerja jasa klasifikasi BKI berada pada pengukuran 74.93%. Nilai tersebut masuk dalam ukuran cukup baik karena berada pada range 70% sampai dengan 90%, yang artinya masih dalam area target BKI pada bidang klasifikasi karena secara konsisten pada setiap penilaian target BKI disetarakan dengan 80% pada perhitungan pengukuran.

4.8 Program Perbaikan jasa Klasifikasi BKI

Dari hasil balanced scorecard terhadap empat perspektif yang ditinjau dapat dilihat bahwa ada beberapa faktor yang bisa ditingkatkan terhadap jasa klasifikasi yang telah dilakukan sehingga dapat mengoptimalkan target perusahaan baik jangka pendek maupun janga panjang.

1) Usulan perbaikan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Usulan perbaikan pada perspektif pembelajaran dan pengembangan difokuskan pada peningkatan kepuasan pegawai dan keterikatan pegawai. Bila dilihat kepuasan pegawai, bisa dilihat detail pada pembahasan bab 4 sub bab 4.6 bahwa kebanyakan pegawai tidak puas pada item kompensasi yang di dapatkan oleh karyawan dalam bekerja termasuk dengan kompensasi tambahan yang terkait dengan performa masing masing individu.

Hal ini dapat diartikan bahwa sebagian besar karyawan merasa hak nya tidak sesuai dengan yang diharapkan, meskipun masih perlu di cek apakah karyawan juga sudah melakukan kewajiban nya dengan baik atau belum, namun dari sudut pandang management seharusnya dapat memberi penjelasan dan target target kompensasi yang fair untuk jika memang target perusahaan secara umum dapat

tercapai sehingga karyawan dapat terpacu dengan baik dan berkesinambungan memberikan kemampuan terbaiknya untuk perusahaan.

Sedangkan pada survey keterikatan karyawan dengan perusahaan terindikasi score yang rendah adalah berada pada tingkat dukungan dari management dalam memberi kesempatan karyawan melakukan yang terbaik untuk perusahaan dan kebutuhan dan kesempatan untuk pengembangan diri karyawan.

Dari point point yang ditemukan tersebut maka penulis berfikir ada beberapa aspek yang dapat dilakukan perbaikan, antara lain:

- Perusahaan harus membuat struktur gaji atau remunerasi yang berbasis pada KPI yang adil dan terbuka. KPI harus yang bisa mendukung atau mensukseskan tujuan perusahaan baik visi dan misi, serta target pendapatan pada tiap tahunnya secara terintegrasi.
- Perusahaan menentukan struktur bonus yang jelas dan adil terkait dengan capaian target pendapatan pada periode tahun berjalan sehingga karyawan selalu dapat termotivasi mencapainya secara kolektif bersama sama selama perusahaan juga berkomitmen untuk memenuhi jika sarat dan ketentuannya telah terpenuhi.
- Memberikan penghargaan terhadap setiap ide karyawan yang sukses meningkatkan proses bisnis.
- Mempublikasikan inovasi karyawan di media buletin perusahaan untuk memacu karyawan lain melakukan hal yang sama terkait inovasi.
- Tingkatkan aplikasi penggunaan teknologi terkini pada proses kerja karyawan untuk memacu pengalaman kerja baik di perusahaan.

2) Usulan perbaikan pada perspektif internal proses.

Pada intenal proses terdapat beberapa permasalahan mencolok yang terlihat dapat menjadi hambatan kaitanya dengan layanan prima jasa BKI kepada customer. Pembuatan laporan survey serta pemeriksaan gambar material dan komponen yang memakan waktu proses yang lama dan jauh dari target perusahaan dapat membuat pelanggan berpindah menggunakan jasa klasifikasi diluar BKI. Untuk membangun image BKI yang mampu diperhitungkan di kelas dunia, maka pencapaian High

performance recognize organization harus dapat diraih kembali di tahun tahun berikutnya.

Dari point point yang ditemukan tersebut maka penulis berfikir ada beberapa aspek yang dapat dilakukan perbaikan, antara lain:

- Membuat aplikasi laporan survey elektronik yang mudah untuk digunakan dan menyederhanakan format laporan dengan tidak meninggalkan standar mutu perusahaan.
- Melakukan peremajaan di divisi material komponen
- Membuat analisa beban kerja utamanya pada unit proses bisnis dan unit produksi untuk mengoptimalkan sebaran jumlah surveyor dan engineer di kantor pusat dan cabang.
- Meningkatkan jumlah kapal yang diaudit sehingga batas bawah jumlah temuan bisa naik dan meminimalisir temuan pelanggaran item statutori dengan pelatihan audit untuk surveyor cabang.

3) Usulan perbaikan pada perspektif pelanggan

Untuk perspektif pelanggan ditemukan bahwa daya tanggap karyawan BKI terhadap pelayanan pelanggan masih dibawah target padahal berdasarkan survey daya tanggap ini menjadi hal yang paling penting dibandingkn unsur lain menurut kuesioner kepuasan pelanggan.

Hal lain yang ditemukan adalah permasalahan collecting period yang masih lebih dari 100 hari. Ini akan mengganggu liquiditas keuangan BKI jika tidak dapat di carikan solusi dengan baik. Apalagi di iklim bisnis maritim yang semakin terbuka ini bisa jadi piutang yang tidak segera dicairkan tidak dapat dibayarkan akibat beberapa perusahaan yang harus gulung tikar tidak mampu bersaing dengan perusahaan lainnya.

Aspek yang ditemukan juga pada analisa perspektif pelanggan adalah tingkat pertumbuhan pelanggan baru yang tidak terlalu tinggi menjadikan pendapatan BKI jasa klasifikasi stagnan diangka yang relatif sama tiap tahunnya. Target pendapatan yang didistribusi ke masing masing cabang hanya membuat pertarungan internal sesama cabang BKI untuk memberikan jasa pada jumlah kapal regiter yang sama.

Artinya keberhasilan salah satu cabang dalam peningkatan pendapatan tidak akan membuat pendapatan BKI meningkat secara signifikan, karena bisa dipastikan cabang BKI yang lain akan menurun akibat perebutan pasar yang sama. Sehingga jumlah pelanggan baru yang bisa diraih menjadi lebih penting dari pada perebutan pendapatan cabang dengan pasar yang sama.

Dari point point yang ditemukan tersebut maka penulis berfikir ada beberapa aspek yang dapat dilakukan perbaikan, antara lain:

- Memasukkan unsur tanggap layanan pada KPI karyawan dengan menaikkan bobot penilaiannya.
- Membuat project reward point kepada pelanggan BKI yang dapat melunasi piutang nya kurang dari 60 hari. Point ini nantinya dapat dikonversikan keperhitungan diskon pada pembayaran berikutnya atau untuk pendaftaran pelatihan yang diadakan BKI.
- Memberikan reward bonus tambahan bagi unit kerja atau individu yang mendapatkan pelanggan baru. Dimana pelanggan baru di jasa klasifikasi lebih spesifik adalah kapal yang baru masuk register BKI dan secara annual menggunakan jasa BKI.

4) Usulan perbaikan pada perspektif finansial

Secara umum pada perspektif finansial jasa klasifikasi tidak terdapat permasalahan pemenuhan target yang berarti. Hanya ada satu temuan terkait dengan capain skor tingkat kesehatan keuangan perseroan yang BKI masih mendapatkan penilaian AA dimana target pemenuhannya adalah AAA. Namun demikian temuan tersebut juga tidak dapat di generalisir bahwa perspektif finansial jasa klasifikasi BKI kurang optimal, karena penulis tidak menemukan pemisahan penilaian antara jasa klasifikasi dan komersil.

Yang menjadi menarik untuk dicermati adalah survey kepuasan pelanggan pada alasan memilih jasa klasifikasi BKI sesuai gambar 4.4.2. Dari hasil kuesioner yang telah diisi oleh 139 pelanggan BKI hanya 5.7% yang menyatakan memilih BKI karena harga jasa yang terjangkau. 36% memilih jasa BKI karena nasionalisme, 35.3% memilih karena kualitas jasa yang baik, dan 23% memilih

karena kemudahan koordinasi. Sehingga bisa diartikan pelanggan BKI tidak terlalu bermasalah pada biaya jasa BKI selama kualitas jasa dan kemudahan koordinasi tetap dijaga dengan baik.

Dari temuan tersebut maka salah satu cara terbaik untuk meningkatkan pendapatan bisnis BKI adalah dengan mendapatkan lebih banyak pemasukan dari pelanggan BKI yang sudah ada dengan cara:

- Cross selling

Dengan menawarkan produk bisnis BKI yang lain pada pelanggan untuk melengkapi jasa klasifikasi yang telah dipercayakan ke BKI. Salah satu jasa BKI yang mungkin dapat dipromosikan adalah BKI Academy, jasa ini bisa ditawarkan kepada pelanggan dengan sistem bundling payment dengan jasa klasifikasi dengan harga yang lebih terjangkau untuk peningkatan kompetensi karyawan pelanggan pada tiap tahunnya kaitanya dengan bidang maritime atau klasifikasi.

- Up-selling

Teknik pemasaran yang mendorong pelanggan untuk mencari paket atau penawaran yang lebih mahal dengan menjanjikan nilai lebih terhadap layanan. BKI bisa menawarkan paket proses kecepatan layanan menjadi dua atau tiga tingkatan customer. Seperti layaknya bank yang memiliki customer priority, maka BKI bisa membuat tingkatannya seperti itu juga dengan index biaya layanan yang berbeda dengan cara penanganan layanan yang didesain berbeda antara satu pelanggan dengan pelanggan yang lain.

Hal yang menarik pada bisnis maritime atau jasa klasifikasi BKI adalah meskipun BKI hanya dapat menghasilkan beberapa rupiah dari pelanggan yang ada secara langsung, namun dengan memberikan jasa yang optimal dapat juga menggunakan pelanggan yang ada sebagai sumber yang bagus untuk mendapatkan pelanggan baru untuk mengembangkan bisnis BKI kedepan. Karena pelaku pelaku bisnis di bidang maritime cenderung terhubung secara profesional dan pribadi dengan orang lain seperti mereka memberikan insentif rujukan yang kuat kepada pelanggan yang sudah ada, sehingga bisa menjadi kemenangan besar bagi bisnis BKI jika bisa memberi pelayanan yang mengesankan.

Dari pembahasan yang telah diulas lebih terperinci sebelumnya maka program perbaikan tersebut dapat dimasukkan pada dashboard balanced scorecard yang telah dibangun sebelumnya. Dashboard balanced scorecard PT.BKI untuk inisiatif program pada tiap perspektifnya dapat dilihat pada tabel 4.8.1 yang dapat dijadikan rujukan program perbaikan bisnis BKI

Tabel 4.8-1 Dashboard balanced scorecard PT BKI – inisiatif program.

PT. BIRO KLASIFIKASI INDONESIA BALANCED SCORECARD

— BIDANG JASA KLASIFIKASI —									
ADDRESS	Jalan Yos Sudarso 38-40, Tj.Priok, Jakarta Utara			CITY	Head Office, Jakarta	STATE	Indonesia	ZIP	14320
	STRATEGIC OBJECTIVES [GOALS]	KEY PERFORMANCE INDICATORS [MEASURES]	TARGETS			INITIATIVES			
			TARGET	STRETCH	ACTUAL	PROGRAMS	BUDGETS		
FINANCIAL	Meningkatkan pendapatan dan kesehatan keuangan	Rp Miliar, Pendapatan	410.18	471.71	385.64	Optimalkan pendapatan per customer dengan bundling layanan klasifikasi dan BKI akademi	Rp 50.000.000,-/tahun untuk pemasaran program		
		Skor Tingkat Kesehatan Keuangan Perseroan - kriteria BUMN	65.00	68.00	61.00				
	Meningkatkan laba/keuntungan	% Net profit margin (NPM)	17.3%	21.2%	20.1%				
		Rp Miliar, Laba bersih	71.00	100.00	77.58				
	Mengurangi biaya / beban	% Mengurangi beban usaha	10.0%	20.0%	10.9%				
		Rp Miliar, Beban jasa + usaha	321.17	256.93	274.36				
CUSTOMER	Mempertahankan tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi	% Score index kepuasan pelanggan.	83.31%	95%	77.68%	Memasukkan unsur tanggap layanan pada KPI (bobot ditingkatkan)	10 juta per invoice customer, CP < 60 hari dapat 10 poin.		
		% Daya tanggap terhadap layanan pelanggan.	86.62%	95%	77.23%				
	Tingkatkan profitabilitas pelanggan	% Customer Retention Rate (CRR)	93%	95%	94.43%	Rewards point untuk customer collecting period < 60 hari	Rp 250.000,- per pelanggan baru		
	Membangun dan Meningkatkan jaringan layanan	# Jumlah Pelanggan Baru	500	750	335	Rewards untuk unit kerja yang mendapatkan pelanggan baru	Rp. 250.000,- /market reserach, dan Rp. 5.000.000,- /success reserach.		
		% Market share	50%	60%	48.14%				
INTERNAL PROCESSES	Meningkatkan Produk R&D dan Kesesuaian realisasi CAPEX	Jumlah Produk Penelitian dan Pengembangan (R&D)	4	10	7	Laporan survey elektronik dan penyederhanaan format laporan	Rp. 200.000.000,- untuk membangun aplikasi laporan elektronik survey		
		Realisasi dan Anggaran CAPEX tahun 2017, (Realisasi 2017/Anggaran 2017)	75%	90%	88.93%				
	Mempercepat proses bisnis jasa Klasifikasi	% Rata rata permohonan masuk klasifikasi menjadi produksi	87.5%	95%	85.36%	Pembuatan analisa beban kerja pada masing masing unit proses bisnis	Rp 10.000.000,- / surveyor untuk peningkatan kompetensi audit statutori		
		Hari, Rata rata Kecepatan Pembuatan Laporan Survey	8	6	50.2				
		Hari, Rata rata Pemeriksaan Laporan Survey	8	6	7.99	Meningkatkan jumlah kapal yang diaudit dan meminimalisir temuan pelanggaran item statutori			
		Hari, Rata rata Pemeriksaan Gambar di Divisi PRB	15	10	8.29				
		Hari, Rata rata Pemeriksaan Gambar Material dan Komponen	15	10	50.37				
		Hari, Rata rata Pemeriksaan dokumen Sertifikasi Statutoria	15	10	8.50				
		Meningkatkan citra perusahaan (corporate image)	% Grey List Tokyo MoU	1	0	1.03			
			% High Performance RO	-0.42	-1	0.23			
		Rp Miliar, Penyaluran dana Program Bina Lingkungan	1.077	1.134	1.118				
		% Survey citra perusahaan	83.31%	95%	77.84%				
LEARNING & GROW	Memupuk karyawan yang berkinerja tinggi	% Employee satisfaction index	81%	93%	70.18%	KPI terintegrasi yang adil dan menentukan struktur bonus yg jelas.	Rp. 250.000,- /idea, dan Rp. 5.000.000,- /success idea.		
		% Turnover pegawai	3%	2%	2.87%				
	Terus meningkatkan keterampilan dan kompetensi	# Employee engagement index	60	65	56.21	Menghargai ide karyawan dan tulis inovasi karyawan di buletin perusahaan.	Rp. 200.000.000,- /tahun utk Konsultan web aplikasi modern, misal Gojek, Tokped, dll		
		# Jumlah pelatihan untuk pegawai	300	400	298				
Bangun budaya yang mendorong inovasi dan produktivitas	# Employee experience index	86.625	92.4	84.69	Tingkatkan penggunaan teknologi terkini.				
	# Jumlah ide inovasi untuk meningkatkan produktivitas	5	10	6					

- : score ≥ 110% [Sangat Baik]
- : 90% ≤ score < 110% [Baik]
- : 70% ≤ score < 90% [Cukup Baik]
- : score < 70% [Kurang Baik]



Halaman ini sengaja dikosongkan

BAB 5

KESIMPULAN & SARAN

5.1 Kesimpulan.

Dari hasil pengolahan data dan analisa dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan dari aspek aspek yang ditinjau kinerja bisnis klasifikasi BKI terukur dengan score 74.93% yang masuk dalam kategori cukup baik. Namun demikian tetap ada yang perlu dilakukan proses perbaikan oleh manajemen untuk dapat mencapai tujuan perusahaan termasuk meningkatkan pendapatan perusahaan.

Kepuasan pelanggan harus di tingkatkan lagi supaya pelanggan dapat loyal terhadap jasa klasifikasi PT. BKI dan pertumbuhan pelanggan baru harus dipacu lagi mengingat masih lebih dari 50% potensi market nasional yang belum menggunakan jasa klasifikasi BKI. Untuk perspektif internal proses, harus dibuatkan sistem laporan survey yang berbasis elektronik dan mudah digunakan untuk surveyor lapangan sehingga target kecepatan pelayanan pelanggan dapat terpenuhi sesuai target perusahaan yang tidak kalah dengan klasifikasi asing lainnya. Sedangkan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan selain dibangunnya sistem KPI terintegrasi yang adil juga penghargaan terhadap inovasi dan pemberian tools teknologi yang memadai bagi karyawan menjadi prioritas yang bisa kerjakan untuk menstimulus kinerja karyawan BKI yang maksimal.

5.2 Saran (optional).

Setelah melakukan analisa jasa klasifikasi BKI dari empat perspektif balanced scorecard, maka ada beberapa saran yang dapat penulis usulkan, usulan tersebut antara lain:

- a. Karena dalam analisa ini hanya melihat secara macro bisnis jasa klasifikasi BKI, maka dapat dipertimbangkan analisa empiris dengan badan klasifikasi lain di Indonesia sehingga performa kinerja BKI lebih preferable dengan pengguna jasa dalam industri klasifikasi. Disamping itu juga mungkin bisa jadi pembahasan hasil survey pelanggan maupun karyawan dapat di explore lebih lanjut lagi pada penelitian selanjutnya.

- b. Selain program perbaikan yang telah dibahas cukup menyeluruh kaitanya dengan temuan proses bisnis yang masih belum optimal pada bab 4 sub bab 4.8, penulis pandang bahwa BKI belum sepenuhnya mencoba berbagai alternatif pengembangan bisnis. Program akuisisi sebagian atau keseluruhan perusahaan penunjang jasa BKI yang sudah memiliki reputasi baik seperti jasa design kapal mungkin bisa menjadi alternatif penguatan bisnis BKI kedepan yang sudah biasa dilakukan oleh klasifikasi asing. Pembentukan portofolio baru kaitanya dengan perkapalan yang belum ada di Indonesia namun potensi marketnya besar bisa juga menjadi alternatif terobosan jasa klasifikasi BKI yang masih stagnan. Energi terbarukan, Ship Recycling, Pasar Maritime dan Digital Solution mungkin menjadi portofolio baru yang bisa menjadi alternatif terobosan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ardela, F. (28 Maret, 2018). *Para HR, Ini Lho Employee Engagement Menurut Gallup*. Retrieved 11 Juli, 2019, from <https://www.finansialku.com/employee-engagement-gallup/>
- Bahara, W. L., Saifi, M., & Z.A, Z. (2015). Analisa Tingkat Kesehatan Perusahaan dari Aspek Keuangan Berdasarkan Surat keputusan Menteri BUMN Nomor: Kep-100/MBU/2002. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 1-10.
- Balanced Scorecard Institute. (n.d.). *About the Balanced Scorecard*. Retrieved 24 December, 2018, from <https://www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/About-the-Balanced-Scorecard>
- BKI. (2018). *Jasa Statutori*. Retrieved 07 Juli, 2019, from <http://www.bki.co.id/halamanstatis-28.html>
- BUMN, K. (4 June, 2002). *Penilaian Tingkat Kesehatan Badan Usaha Milik Negara*. Retrieved 23 December, 2018, from Website Kementerian BUMN: http://bumn.go.id/data/uploads/files/1/Kepmen_Kep_100_tahun_2002_Penilaian%20Tingkat%20Kesehatan.pdf
- BUMN, K. (22 Agustus, 2017). *Visi Misi Kementerian BUMN*. Retrieved 20 June, 2019, from <http://bumn.go.id/berita/1-Visi-Misi-Kementerian-BUMN>
- Burnes, B. (2000). *Managing Change*. Essex-England: Pearson Education Limited.
- Chan, F., & Qi, H. (2003). Feasible of Performance Measurement System for Supply Chain: a Process-based Approach and Measures. *Integrated Manufacturing System*, 179-190.
- Dawes, & Jones. (2008). Do Data Characteristics Change According to the number of scale points used? An experiment using 5-point, 7-point and 10-point scales. *International Journal of Market Research*, 50, 61-77.
- detikFinance. (29 August, 2017). *Ini Daftar 24 BUMN yang Merugi*. (detik.com) Retrieved from <https://finance.detik.com/berita-ekonomi-bisnis/d-3620207/ini-daftar-24-bumn-yang-merugi>
- emaritim. (26 February, 2019). *Perjuangan Berat BKI untuk Diakui IACS*. Retrieved 10 June, 2019, from <https://www.emaritim.com/2019/02/perjuangan-berat-bki-untuk-diakui-iacs.html>
- Fred, R. D. (1988). How Companies Define Their Mission. *Long Range Planning* 22,, 40.
- Gilliam & Associates. (n.d.). *The Gallup Q12 Index*. Retrieved 12 Juli, 2019, from ENGAGEMENT: <https://gilliamandassociates.com/engagement>

- Hamel, G., & Breen, B. (2007). *The Future of Management*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hannabarger, C., Buchman, R., & Economy, P. (2007). *Balanced Scorecard Strategy For Dummies*. Canada: Wiley Publishing, Inc.
- Huang, A. H. (6 Oktober, 2014). *EMPLOYEE ENGAGEMENT Apa dan Bagaimana?* Retrieved 11 Juli, 2019, from <http://www.globalstats-research.com/employee-engagement-apa-dan-bagaimana/>
- Immordino, K. M. (2009). *Organizational Assessment and Improvement in the Public Sector Workbook*. New York: Taylor & Francis.
- Indraningsih. (2010). *Pengukuran Kinerja Kantor Perwakilan Pemerintah Provinsi Jawa Barat di Jakarta dengan Pendekatan Balanced Scorecard*. Jakarta: Universitas Indonesia.
- ISL News, I. S. (13 Maret, 2018). *Carmelita H. Ketua Umum INSA : Jumlah Kapal Nasional 24.046 Unit per 2016*. Retrieved 5 Juli, 2019, from <https://www.indonesiashippingline.com/shipping/2912-carmelita-h-ketua-umum-insa-jumlah-kapal-nasional-24-046-unit-per-2016.html>
- ITS News, w. (14 Desember, 2018). *Ini Peluang dan Tantangan Galangan Kapal Nasional*. Retrieved 05 Juli, 2019, from <https://www.its.ac.id/news/2018/12/14/ini-peluang-dan-tantangan-galangan-kapal-nasional/>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 692-724.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard - Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 71-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business Review.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. Boston: Harvard Business Review.
- kargo.co.id. (25 September, 2017). *Berita Logistik dan Transportasi Indonesia*. Retrieved 24 December, 2018, from <https://www.kargo.co.id/artikel/daftar-lengkap-perusahaan-pelayaran-di-indonesia/>
- Kasali, R. (2017). *Disruption*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Kasali, R. (2018). *The Great Shifting: Series on Disruption*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Keegan, D. E. (1989). Are Your Performance Measures. In *Management Accounting* (pp. 45-50).

- King, W. R., & Cleland, D. I. (1979). *Strategic Planning and Policy*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Likert, & Resin. (1932). A Technique for the Measurement of Attitudes. *Archives of Psychology*, 140, 1-55.
- Lynch, R., & Cross, K. (1991). *Measure Up! Yardsticks for Continuous Improvement*. Cambridge: Basil Blackwell Inc.
- Martilla, J. A., & James, J. C. (1977). Importance-Performance Analysis. *Journal of Marketing*, 77-79.
- Marzuki. (2005). *Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Ekonisia.
- Morgan, J. (2017). *The Employee Experience Advantage*.
- Norton, D. P., & Russell, R. H. (2005). *Translate the Strategy into Operasional Terms*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Parasuraman, Zeithaml, & Berry. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 12-40.
- Piorita, D. P., Nasution, A. H., & Kunaifi, A. (2018). Pengembangan Kriteria BUMN berbasis Balanced Scorecard. *Jurnal Sains dan Seni POMITS*, 2337-3520.
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: MacMillan.
- Pramudita, H. (5 Januari, 2017). *3 Langkah Mudah Mengukur Engagement Karyawan*. Retrieved 11 Juli, 2019, from <http://www.manajemensdm.net/3-cara-mudah-mengukur-engagement-karyawan/>
- Prof. Dr. Wibowo, S. M. (2006). *Manajemen Perubahan, Edisi ketiga*. Depok: Rajagrafindo Persada.
- PT. BKI. (2015). *Rencana Jangka Panjang Perusahaan Tahun 2015-2019*. Jakarta: PT. Biro Klasifikasi Indonesia (Persero).
- PT. BKI. (2017). *Konsolidasi Lini Usaha untuk Meningkatkan Kinerja*. Jakarta: PT. Biro Klasifikasi Indonesia (Persero).
- Pujawan, N., & Mahendrawathi. (2017). *Supply Chain Management Edisi 3*. Surabaya: Andi Yogyakarta.
- Rarick, C., & Vitton, J. (1995). Mission Statements Make. *Journal of Business Strategy* 16, 11.
- Robinson, & Pearce. (2001). *Strategic Management : Formulation, Implementation and Control. Seventh edition*. McGraw: Hill Book International.

- Ross, S. A., ed, R. W., & Jordan, B. D. (2013). *Fundamentals of Corporate Finance, tenth edition*. New York,: McGraw-Hill/Irwin.
- Saaty, T. L. (1980). *The Analytic Hierarchy Process*. RWS Publications.
- Styaningrum, F., Sulistyadi, K., & Riani, A. L. (2014). Analisa Kinerja Perusahaan dengan Metode Balanced Scorecard pada Kusuma Sahid Prince Hotel Surakarta. *Jurnal Pendidikan Insan Mandiri*, 32-43.
- Tokyo MoU. (n.d.). Retrieved 07 Juli, 2019, from Publications, Annual Report: http://www.tokyo-mou.org/publications/annual_report.php
- wikipedia. (8 November, 2018). *Pengeluaran modal*. Retrieved 06 Juli, 2019, from https://id.wikipedia.org/wiki/Pengeluaran_modal#Referensi
- Yamane, T. (1967). *Statistics: An Introductory Analysis, 2nd Edition*. New York: Harper and Row.

LAMPIRAN

PT BIRO KLASIFIKASI INDONESIA (PERSERO)
 LAPORAN LABA RUGI DAN PENGHASILAN KOMPREHENSIF
 Untuk Tahun Yang Berakhir Pada Tanggal 31 Desember 2017

(Dalam Rupiah penuh, kecuali dinyatakan lain)

	Catatan	31 Desember 2017	31 Desember 2016*
PENDAPATAN USAHA			
Pendapatan	2,1,22	675.832.228.430	720.647.695.789
Beban Jasa	2,1,23	(232.200.041.073)	(230.383.530.915)
LABA KOTOR		443.632.187.357	490.264.164.874
BEBAN USAHA			
Beban Pemasaran dan Humas	2,1,24	6.115.770.251	10.405.411.119
Beban Administrasi dan Umum	2,1,25	362.039.041.392	403.000.903.654
Jumlah Beban Usaha		368.154.811.643	413.406.314.773
LABA USAHA		75.477.375.714	76.857.850.101
PENDAPATAN (BEBAN) LAIN-LAIN			
Pendapatan Lain-lain	2,1,26a	4.825.849.899	8.360.439.027
Beban Lain-lain	2,1,26b	(20.321.018.406)	(11.349.558.613)
Jumlah Pendapatan (Beban) Lain-lain		(15.495.168.507)	(2.989.119.586)
LABA SEBELUM PAJAK PENGHASILAN		59.982.207.207	73.868.730.515
MANFAAT (BEBAN) PAJAK			
Pajak Kini	16d	(18.444.874.150)	(18.874.280.250)
Pajak Tangguhan	16e	234.475.871	666.523.168
Jumlah Manfaat (Beban) Pajak		(18.210.398.279)	(18.207.757.082)
LABA BERSIH PERIODE BERJALAN		41.771.808.928	55.660.973.433
PENDAPATAN KOMPREHENSIF LAINNYA			
Selisih Kurs Penjabaran Laporan Keuangan			
Dalam Valuta Asing		96.227.294	(182.635.451)
Keuntungan / (Kerugian) Aktuaria		(6.719.500.670)	(9.212.823.222)
Dampak Pajak Tangguhan	16e	1.679.875.168	2.303.205.806
Jumlah Pendapatan Komprehensif		(4.943.398.208)	(7.092.252.868)
JUMLAH LABA KOMPREHENSIF PERIODE BERJALAN		36.828.410.720	48.568.720.565

* Disajikan Kembali (lihat Catatan 3)

Lihat Catatan atas Laporan Keuangan yang Merupakan Bagian yang Tidak Terpisahkan Dari Laporan Keuangan

PT BIRO KLASIFIKASI INDONESIA (PERSERO)
CATATAN ATAS LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN
 31 Desember 2017
 Untuk Tahun Yang Berakhir Pada Tanggal 31 Desember 2017

(Dalam Rupiah penuh, kecuali dinyatakan lain)

20. MODAL SAHAM

Modal saham Perusahaan per 31 Desember 2017 dan 2016 sebesar Rp255.000.000.000 dan Rp255.000.000.000, seluruhnya dimiliki oleh Pemerintah Republik Indonesia.

Berdasarkan surat Menteri BUMN nomor : S-539/MBU/09/2014 tanggal 17 September 2014 hal Peningkatan modal dasar, penambahan modal disetor dan perubahan anggaran dasar PT BKI (Persero) disebutkan bahwa modal dasar perseroan yang semula sebesar Rp180.000.000.000 ditingkatkan menjadi Rp600.000.000.000. Meningkatkan penempatan saham sebanyak 210.000 saham, masing-masing saham dengan nilai Rp1.000.000 sehingga seluruhnya seharga 210.000.000.000 yang seluruhnya diambil bagian oleh Negara Republik Indonesia. Dengan adanya penambahan modal disetor tersebut, maka modal ditempatkan/disetor PT Biro Klasifikasi Indonesia (Persero) yang semula sebesar Rp45.000.000.000 menjadi sebesar Rp255.000.000.000. Menyetujui perubahan pasal 4 ayat (1) dan (2) Anggaran Dasar PT BKI (Persero) untuk disesuaikan dengan peningkatan modal dasar. Penambahan Modal dasar sebesar Rp210.000.000.000 di ambil dari kapitalisasi sebagian Cadangan Perseroan sampai dengan tahun buku 2013.

21. PEMBAGIAN LABA

Berdasarkan Keputusan Rapat Umum Pemegang Saham yang diselenggarakan pada tanggal 12 Mei 2017 dengan Risalah Keputusan RUPS Nomor: B.0769a/UM.010/KI-17, pemegang saham telah menetapkan penggunaan laba bersih tahun 2016, sehingga penggunaan laba bersih tahun buku 2017 dan 2016 sebagai berikut:

	Penggunaan Laba Tahun Buku 2017	Penggunaan Laba Tahun Buku 2016
Pembagian Dividen	6.000.000.000	8.430.000.000
Pemindahan dari Laba	49.660.973.433	48.380.816.039
Jumlah	55.660.973.433	56.810.816.039

Saldo Cadangan Umum Per 31 Desember 2017 Dan 2016 Adalah Sebagai Berikut:

	Penggunaan Laba Tahun Buku 2017	Penggunaan Laba Tahun Buku 2016
Saldo Awal	232.559.451.681	184.178.635.642
Pemindahan dari Laba	49.660.973.433	48.380.816.039
Jumlah	282.220.425.114	232.559.451.681

22. PENDAPATAN JASA

	31 Desember 2017	31 Desember 2016
Jasa Klasifikasi	396.998.238.645	393.531.342.535
Jasa Komersil	290.188.197.113	347.845.475.259
Bagian Partner Kerjasama	(11.354.207.328)	(20.729.122.005)
Jumlah	675.832.228.430	720.647.695.789

Catatan atas Laporan Keuangan yang Merupakan Bagian yang Tidak Terpisahkan Dari Laporan Keuangan

PT BIRO KLASIFIKASI INDONESIA (PERSERO)
CATATAN ATAS LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN
 31 Desember 2017
 Untuk Tahun Yang Berakhir Pada Tanggal 31 Desember 2017

(Dalam Rupiah penuh, kecuali dinyatakan lain)

22. PENDAPATAN JASA (lanjutan)

Rincian pendapatan jasa klasifikasi jasa konsultasi dan supervisi dan bagian partner kerjasama untuk tahun yang berakhir 31 Desember 2017 dan 2016 adalah sebagai berikut:

A. Pendapatan Jasa Klasifikasi

	<u>31 Desember 2017</u>	<u>31 Desember 2016</u>
a. Klas Tunggal (Single Class)		
<u>Klas BKI (Dalam Negeri) oleh BKI</u>		
- Mempertahankan Klas	204.107.462.565	172.370.330.534
- Penerimaan Klas	63.033.744.070	53.500.897.465
- Statutoria	47.954.329.735	64.066.204.637
- Material dan Komponen	30.293.283.428	33.864.534.834
- <i>Engineering</i>	1.222.676.000	-
Subjumlah	<u>346.611.495.798</u>	<u>323.801.967.470</u>
 <u>Klas BKI (Dalam Negeri) oleh BKI</u>		
- Material dan Komponen	6.010.377.952	6.405.610.726
- Mempertahankan Klas	4.045.180.215	2.612.401.600
- Statutoria	1.736.732.020	5.780.907.632
- Penerimaan Klas	1.523.955.420	1.421.946.675
Subjumlah	<u>13.316.245.607</u>	<u>16.220.866.633</u>
 Jumlah Klas Tunggal BKI	<u>359.927.741.405</u>	<u>340.022.834.103</u>
	<u>31 Desember 2017</u>	<u>31 Desember 2016</u>
b. Kerjasama Dengan Klas Asing		
<u>Klas BKI (Luar Negeri) oleh BKI</u>		
- Mempertahankan Klas	-	1.125.226.248
- Statutoria	-	208.234.000
Jumlah Kerjasama Dengan Klas Asing	<u>-</u>	<u>1.333.460.248</u>
	<u>31 Desember 2017</u>	<u>31 Desember 2016</u>
c. Klas Ganda /Dual Class (Dalam Negeri)		
- Penerimaan Klas	16.752.968.312	29.170.648.618
- Mempertahankan Klas	14.420.996.785	15.270.568.094
- Statutoria	3.360.124.656	3.423.844.164
- Material dan Komponen	142.041.965	199.117.893
- <i>Engineering</i>	72.897.477	-
Jumlah Klas Ganda /Dual Class (Dalam Negeri)	<u>34.749.029.195</u>	<u>48.064.178.769</u>

Catatan atas Laporan Keuangan yang Merupakan Bagian yang Tidak Terpisahkan Dari Laporan Keuangan

PT BIRO KLASIFIKASI INDONESIA (PERSERO)
 CATATAN ATAS LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN
 31 Desember 2017
 Untuk Tahun Yang Berakhir Pada Tanggal 31 Desember 2017

(Dalam Rupiah penuh, kecuali dinyatakan lain)

22. PENDAPATAN JASA (lanjutan)

A. Pendapatan Jasa Klasifikasi (lanjutan)

	31 Desember 2017	31 Desember 2016
d. Klas Ganda /Dual Class (Luar Negeri)		
- Mempertahankan Klas	1.492.485.955	3.437.548.005
- Statutoria	401.889.840	555.361.410
- Penerimaan Klas	-	117.960.000
Jumlah Klas Ganda /Dual Class (Luar Negeri)	1.894.375.795	4.110.869.415
e. Klas Tunggal/Single Class (Asing)		
- Penerimaan Klas	241.417.050	-
- Mempertahankan Klas	108.398.000	-
- Statutoria	51.737.150	-
- Material dan Komponen	25.540.050	-
Jumlah Klas Ganda /Single Class (Asing)	427.092.250	-
Jumlah Kerjasama Dengan Klas Asing	37.070.497.240	53.508.508.432
Jumlah Pendapatan Jasa Klasifikasi	396.998.238.645	393.531.342.535

B. Pendapatan Jasa Komersil

	31 Desember 2017	31 Desember 2016
Bidang Inspeksi	100.389.144.491	143.080.421.131
Bidang Pengujian	46.624.256.358	135.961.368.212
Bidang Jasa <i>Labor Supply</i>	41.099.186.692	-
Bidang Jasa Sertifikasi	29.916.205.463	-
Bidang Jasa Supervisi	23.586.353.037	-
Bidang Jasa <i>Survey</i>	12.267.342.855	-
Bidang Jasa Audit	11.876.364.900	-
Bidang Jasa <i>Training</i>	7.129.909.663	-
Bidang Jasa <i>Assesment</i>	5.334.720.896	-
<i>Verify Gross Mass (VGM)</i>	4.603.580.260	-
Bidang Jasa Pemetaan	3.337.436.994	-
Bidang Jasa Pengujian Labor	2.063.547.500	-
Bidang Jasa Konsultasi	1.107.750.004	-
Bidang Jasa <i>Monitoring</i>	852.398.000	-
Bidang Rekayasa Teknik	-	68.803.685.916
Jumlah Pendapatan Jasa Komersil	290.188.197.113	347.845.475.259

Catatan atas Laporan Keuangan yang Merupakan Bagian yang Tidak Terpisahkan Dari Laporan Keuangan

PT BIRO KLASIFIKASI INDONESIA (PERSERO)
CATATAN ATAS LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN
31 Desember 2017
Untuk Tahun Yang Berakhir Pada Tanggal 31 Desember 2017

(Dalam Rupiah penuh, kecuali dinyatakan lain)

22. PENDAPATAN JASA (lanjutan)

C. Bagian Partner Kerjasama

	<u>31 Desember 2017</u>	<u>31 Desember 2016</u>
Kerjasama Klas Ganda (<i>Dual Class</i>)	(11.354.207.328)	(20.729.122.005)
Jumlah Bagian Partner Kerjasama	<u>(11.354.207.328)</u>	<u>(20.729.122.005)</u>

23. BEBAN JASA

	<u>31 Desember 2017</u>	<u>31 Desember 2016</u>
Beban Tenaga Kerja Proyek	60.246.204.848	48.578.856.192
Beban Perjalanan Dinas Survey	54.524.154.635	72.898.736.649
Beban Jasa Pihak Ketiga	61.369.986.014	51.748.492.595
Beban Mobilisasi dan Demobilisasi	27.709.274.088	23.004.319.983
Beban Material	16.681.132.830	23.164.821.861
Beban Pelaporan	8.787.759.056	5.425.935.280
Beban Perlengkapan Proyek	1.286.220.805	411.803.046
Beban Persiapan Proyek	1.595.308.797	5.150.565.309
Jumlah	<u>232.200.041.073</u>	<u>230.383.530.915</u>

24. BEBAN PEMASARAN

	<u>31 Desember 2017</u>	<u>31 Desember 2016</u>
Beban Pemasaran	4.325.895.489	6.689.548.845
Beban Humas	1.472.034.762	2.692.815.554
Beban <i>Corporate Social Responsibility (CSR)</i>	317.840.000	1.023.046.720
Jumlah	<u>6.115.770.251</u>	<u>10.405.411.119</u>

25. BEBAN ADMINISTRASI DAN UMUM

	<u>31 Desember 2017</u>	<u>31 Desember 2016</u>
Beban Personel	228.059.927.911	243.171.374.456
Beban Fasilitas Kerja	40.989.823.640	47.298.699.413
Beban Pengembangan Operasi	30.421.809.551	26.339.125.378
Beban Penyusutan	13.638.954.757	19.957.566.058
Beban Direksi dan Komisaris	9.662.271.440	15.685.310.093
Beban Pemeliharaan	9.162.457.290	10.410.698.171
Beban Perjalanan Dinas	8.157.718.118	15.005.950.674
Beban Provisi Imbalan Jangka Panjang Karyawan	7.158.204.282	9.713.011.968
Beban Penyisihan Piutang Usaha	5.858.844.573	1.739.832.767
Sub Jumlah	<u>353.110.011.562</u>	<u>389.321.568.978</u>

Catatan atas Laporan Keuangan yang Merupakan Bagian yang Tidak Terpisahkan Dari Laporan Keuangan

PT BIRO KLASIFIKASI INDONESIA (PERSERO)
CATATAN ATAS LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN
 31 Desember 2017
 Untuk Tahun Yang Berakhir Pada Tanggal 31 Desember 2017

(Dalam Rupiah penuh, kecuali dinyatakan lain)

25. BEBAN ADMINISTRASI DAN UMUM (lanjutan)

	31 Desember 2017	31 Desember 2016
Sub Jumlah Dipindahkan	353.110.011.562	389.321.568.978
Beban Pendidikan Dan Riset	5.194.241.496	10.641.981.932
Beban Program Kemitraan dan Bina (PKBL)	2.009.000.000	2.532.000.000
Beban Audit	1.725.788.334	505.352.744
Jumlah	362.039.041.392	403.000.903.654

Beban personel merupakan biaya-biaya yang berkaitan dengan pembayaran kepada karyawan baik di Kantor Pusat maupun cabang-cabang. Biaya personel tersebut terdiri dari: gaji dasar, gaji merit, gaji pangkat, tunjangan kesejahteraan, honorarium, tunjangan pengobatan, tunjangan cuti, tunjangan perumahan, asuransi dan tunjangan PPh pasal 21, tunjangan semester, tunjangan uang makan, tunjangan transport dan tunjangan telepon. Sedangkan beban Direksi dan Komisaris terdiri dari honorarium, tunjangan perumahan, tunjangan pengobatan, asuransi, tantiem, tunjangan komunikasi, tunjangan operasional dan fasilitas kendaraan. Pembebanan tersebut adalah sesuai dengan RKAP tahun 2017 yang telah disahkan berdasarkan Keputusan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) tentang Pengesahan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan tahun 2017 tanggal 22 Desember 2016.

26. PENDAPATAN / (BEBAN) LAIN-LAIN

	31 Desember 2017	31 Desember 2016
a. Pendapatan Lain-lain		
Pendapatan Bunga Deposito Bersih	1.194.749.409	5.648.133.377
Selisih Kurs Laba	1.326.415.624	1.079.627.067
Jasa Giro	520.979.794	522.108.253
Sewa Rumah	-	40.000.000
Revisi Pendapatan Jasa Klarifikasi	-	220.319.730
Revisi Pendapatan Jasa Komersil	-	306.903.293
Lain-Lain Pendapatan	1.783.705.072	543.347.307
Jumlah Pendapatan Lain-Lain	4.825.849.899	8.360.439.027
b. Beban Lain-lain		
Denda Pajak Kurang Bayar	12.434.647.952	696.031.625
Denda	1.156.262.320	-
Beban Bank	504.193.937	638.930.017
Selisih Kurs Rugi	458.192.014	3.369.841.876
Revisi Pendapatan Jasa Komersil	450.230.000	1.787.937.117
Beban Duka	270.541.600	211.870.130
Revisi Pendapatan Jasa Klasifikasi	17.261.001	568.948.501
Sub Jumlah	15.291.328.824	7.273.559.266

Catatan atas Laporan Keuangan yang Merupakan Bagian yang Tidak Terpisahkan Dari Laporan Keuangan

PT BIRO KLASIFIKASI INDONESIA (PERSERO)
CATATAN ATAS LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN
 31 Desember 2017
 Untuk Tahun Yang Berakhir Pada Tanggal 31 Desember 2017

(Dalam Rupiah penuh, kecuali dinyatakan lain)

26. PENDAPATAN / (BEBAN) LAIN-LAIN (lanjutan)

	31 Desember 2017	31 Desember 2016
b. Beban Lain-lain (lanjutan)		
Sub Jumlah Dipindahkan	15.291.328.824	7.273.559.266
Beban Bunga	11.344.189	30.024.000
Pajak Penghasilan (PPh) Final	-	2.146.423.687
Lain-Lain Beban	5.018.345.393	1.899.551.660
Jumlah Beban Lain-lain	20.321.018.406	11.349.558.613
Jumlah Pendapatan / (Beban) Lain-lain	15.495.168.507	2.989.119.586
	31 Desember 2017	31 Desember 2016
Penghasilan / (Beban) Komprehensif Lainnya		
Selisih Kurs Penjabaran Laporan Keuangan Dalam Valuta Asing	96.227.294	(182.635.451)
Keuntungan / (Kerugian) Aktuarial	(6.719.500.670)	(9.212.823.222)
Dampak Pajak Tangguhan	1.679.875.168	2.303.205.806
Jumlah Penghasilan / (Beban) Komprehensif Lainnya	(4.943.398.208)	(7.092.252.868)

27. MANAJEMEN RISIKO FINANSIAL

Dari kegiatan usaha yang dijalankannya, Perusahaan menghadapi risiko-risiko keuangan yang meliputi:

1. Risiko Kredit
2. Risiko Likuiditas
3. Risiko Pasar

Pengelolaan risiko-risiko tersebut saat ini dijalankan oleh Divisi Manajemen Risiko di Kantor Pusat dengan mengacu limit-limit risiko yang telah ditetapkan dalam Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP).

a. Risiko Kredit

Risiko Kredit adalah risiko kerugian yang akan diderita Perusahaan apabila pelanggan gagal melunasi baik sebagian maupun seluruh kewajibannya kepada Perusahaan. Terdapat tiga faktor utama yang dapat menyebabkan pihak pelanggan mengalami gagal bayar yaitu kondisi makro ekonomi atau kondisi usaha pelanggan yang kurang baik, kesulitan keuangan yang dialami pelanggan, atau karakter/itikad baik pelanggan.

Berdasarkan pengalaman secara empiris, *eksposur* risiko kredit yang signifikan terdapat pada pos Piutang Usaha. Besarnya *eksposur* risiko kredit Piutang Usaha adalah sebagaimana yang tertera di Laporan Posisi Keuangan per 31 Desember 2017 dan 2016 sebagai nilai tercatat Piutang Usaha.

Sesuai arahan yang tertera dalam RKAP 2017 dan 2016, kebijakan yang ditetapkan Manajemen Perusahaan dalam membatasi *eksposur* risiko kredit tersebut adalah dengan menetapkan maksimal *Collection Period* piutang usaha untuk tahun 2017 dan 2016 adalah masing-masing 80 hari dan 80 hari.

Halaman ini sengaja dikosongkan

BIODATA PENULIS



Muhamad Sodik, S.T (15 Juni 1986), adalah sarjana S1 Teknik Perkapalan, Fakultas Teknologi Kelautan, Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya angkatan 2004. Berkesempatan kuliah strata satu dengan beasiswa negara memacu penulis untuk dapat lulus 3.5 tahun walaupun dengan berbagai aktifitas kemahasiswaan yang padat. Pada awal tahun 2008 penulis mulai berkarya untuk negeri dengan bergabung dengan PT. Biro Klasifikasi Indonesia (PT. BKI) sebagai salah satu perusahaan milik negara terbaik di bidang maritim. Bekerja selama lebih kurang 10 tahun pada bidang persetujuan design konstruksi kapal semakin memperkaya insting engineering penulis pada bidang tersebut. Pernah bertugas dinas, pelatihan, dan *consortium working* di Jakarta, Batam, Balikpapan, Surabaya, Korea Selatan, China, Jepang dan United State (USA) membuat penulis mulai mengenal basic dunia bisnis, *marketing plan*, *time scheduling*, manajemen proyek, dan pengelolaan sumber daya. Sehingga pada tahun 2017 saat pertama kali Perusahaan membuka beasiswa pada bidang management setingkat magister, penulis sangat berantusias ikut berpartisipasi bersama puluhan pegawai lainnya dan masuk lima besar yang direkomendasikan mendapatkan beasiswa di MMT ITS program kerja sama dengan PT. BKI. Selama perkuliahan S2 (magister) dengan kesempatan berkarya yang luas dari manajemen BKI, penulis mulai sedikit demi sedikit mengimplementasikan ilmu manajemen di lingkungan perusahaan diantaranya embrio portofolio bisnis baru BKI. Setelah mengikuti assesement pada awal tahun 2019, mulai juni 2019 penulis dipercaya berdinas di Divisi Manajemen Human Capital, sebagai Senior Manager Perencanaan dan Pengembangan Human Capital dibawah Direktorat Pengembangan Sumber Daya BKI. Bersamaan dengan penulisan Tesis ini, penulis dinyatakan lulus rangkaian *study* magister dan berhak mendapatkan gelar Magister Manajemen Teknologi (M.MT) Program Studi Bisnis Maritim, Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi, Institut Teknologi Sepuluh Nopember, Surabaya yang dikukuhkan pada wisuda bulan sepetember 2019.