

BAB 4 ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1. Analisis SWOT

Dengan mengenali kekuatan dan kelemahan yang ada serta pemahaman akan ancaman dan peluang merupakan hal yang amat penting dilakukan dalam menjabarkan strategi perusahaan kedalam langkah-langkah strategis pada tingkat bisnis unit. Hal ini terutama dimaksudkan untuk lebih mengetahui secara lebih detail terhadap lingkungan usaha masing-masing secara lebih spesifik. Dalam mengenali karakteristik lingkungan usahanya, diharapkan setiap bisnis unit dengan *core competencies* yang dimilikinya, mampu memanfaatkan setiap peluang yang timbul dan dapat mengantisipasi setiap kemungkinan buruk yang akan dihadapi oleh perusahaan. Setelah diuraikan mengenai kondisi lingkungan industri pelayaran, maka dapat disimpulkan hal-hal apa saja yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi perusahaan saat ini. Secara ringkas, posisi PT Samudera Indonesia *Ship Management* saat ini adalah sebagai berikut:

4.1.1. Kekuatan (*Strength*)

Kekuatan adalah keadaan positif di dalam internal perusahaan yang dapat membantu meningkatkan daya saing perusahaan. Beberapa kekuatan yang dimiliki oleh PT. Samudera Indonesia *Ship Management* yang dapat diidentifikasi di antaranya:

- 1) Konsistensi pencapaian *quality objectives* oleh PT. Samudera Indonesia *Ship Management*.
- 2) PT. Samudera Indonesia *Ship Management* menggunakan ISO 9001 untuk mencapai standar kualitas terbaik dalam memberikan pelayanan dan pemenuhan kebutuhan customer.
- 3) PT. Samudera Indonesia *Ship Management* menggunakan *ISM Code* sebagai alat bantu untuk mencapai tingkat keselamatan (*safety*) yang sesuai dalam pengelolaan dan pengoperasian kapal.

4.1.2. Kelemahan (*Weaknesses*)

Kelemahan adalah kekurangan atau hal-hal yang negatif yang terdapat di dalam perusahaan yang dapat mengancam menurunnya daya saing perusahaan. Kelemahan yang dimiliki oleh PT. Samudera Indonesia *Ship Management* di antaranya adalah: Perusahaan kurang agresif mencari *customer* baru, karena pada saat ini perusahaan hanya berfokus pada *customer* yang berada pada naungan Samudera Indonesia *Group*. Sedangkan jumlah kapal yang dimiliki oleh Samudera Indonesia *Group* sangat terbatas. Oleh karena itu akan mempengaruhi jumlah pendapatan (*management fee*) yang diterima oleh PT. Samudera Indonesia *Ship Management*.

4.1.3. Peluang (*Opportunities*)

Peluang adalah kondisi-kondisi eksternal perusahaan yang dapat membantu perusahaan mencapai daya saing strategiknya. Peluang-peluang yang dapat diperoleh PT. Samudera Indonesia *Ship Management* di antaranya adalah:

- 1) Potensi pasar di dalam negeri.
- 2) Regulasi pemerintah dengan diberlakukannya Inpres No. 5 Tahun 2005 yang mengatur pemberdayaan industri pelayaran nasional melalui penerapan asas *cabotage*. Yang akan membantu pertumbuhan jumlah armada nasional dikarenakan perlindungan yang diberikan terhadap bidang pelayaran dikarenakan kebijakan tersebut pemerintah menargetkan semua komoditas perdagangan dalam negeri diangkut dengan kapal nasional bakal tercapai pada 2012.

4.1.4. Ancaman (*Threats*)

Ancaman adalah suatu kondisi eksternal perusahaan yang dapat mengganggu perusahaan dalam meningkatkan daya saing. Ancaman yang dihadapi oleh PT. Samudera Indonesia *Ship Management* di antaranya adalah:

- 1) Saat ini penggunaan kapal asing dalam pelayaran laut dalam negeri masih diperbolehkan, yang mengakibatkan Industri jasa angkutan laut

domestik mengalami defisit setiap tahunnya. Selain itu pula Industri jasa angkutan laut domestik masih kalah unggul dengan kompetitor luar negeri dalam hal penyediaan kapal.

- 2) Karena krisis ekonomi global, berpengaruh pada perdagangan lintas negara yang menyebabkan penurunan permintaan terhadap penggunaan jasa transportasi angkutan laut.
- 3) Dukungan perbankan dan pemerintah untuk investasi dalam bidang pelayaran masih kurang.

4.2. Strategi PT. Samudera Indonesia *Ship Management*

Jika melihat intensitas tingkat persaingan yang cukup tinggi dan makin kompetitif pada industri jasa transportasi angkutan laut saat ini. Maka strategi yang tepat untuk PT. Samudera Indonesia *Ship Management* adalah strategi *product leadership* yaitu dengan lebih menekankan kualitas produk, baik dari segi fitur dan fungsi dan faktor lain dimana perusahaan ingin menunjukkan bahwa produknya sangat layak untuk digunakan. Karena sebagai perusahaan *ship management* PT. Samudera Indonesia *Ship Management* diharapkan mampu memberikan layanan yang terbaik dalam hal pencapaian *commission days* dan *running cost* sesuai dengan yang diharapkan oleh pelanggan. Selain itu faktor-faktor pendukung lainnya perlu diperhatikan seperti penekanan jumlah *Port State Control deficiency*, lolos dari *Oil Major Inspection*, tercapainya *Zero accident*, membangun hubungan baik dengan para vendor (pemasok & kontraktor) agar kapal tersebut dapat beroperasi dengan lancar.

4.3. Faktor Kunci Sukses (*Key Success Factor*) PT. SISM

Setiap perusahaan harus mencari dan mengetahui faktor-faktor yang sangat penting agar mencapai daya saing yang unggul. Setiap industri dan perusahaan, mempunyai *Key Success Factor* yang berbeda satu dengan yang lainnya, tergantung dengan lingkungan usaha dan pertimbangan spesifik dari perusahaan tersebut.

Berdasarkan analisa yang dilakukan sebelumnya, dari analisa industri dan analisa SWOT, maka dapat diidentifikasi *Key Success Factor* untuk industri *Ship Management*. Keberhasilan yang dicapai oleh perusahaan ditunjang oleh yang dimilikinya, yaitu:

- Tercapainya *commission days* sesuai dengan yang diharapkan oleh pelanggan.
- *running cost* yang harus ditanggung oleh pelanggan sesuai dengan anggaran (*budget*) *running cost* yang telah ditetapkan bersama.
- Menekan jumlah *Port State Control deficiency*.
- Lolos dari *Oil Major Inspection*.
- Tercapainya *Zero accident*.
- Membangun hubungan baik dengan para vendor (pemasok & kontraktor).
- Membangun hubungan baik dengan para pelanggan dalam hal ini dengan pemilik kapal. Dengan meningkatkan atau mempertahankan kualitas layanan yang diberikan dan menangani keluhan dari pemilik kapal dengan baik dan cepat.

4.4. *Customer Value Proposition* PT. SISM

PT. Samudera Indonesia *Ship Management* perlu mengetahui siapa pelanggannya, pandangan perusahaan terhadap pelanggan, dan berbagai upaya untuk meningkatkan hubungan perusahaan dengan pelanggan. Analisis proposisi nilai pelanggan (*Customer Value Proposition*) menjadi sangat penting dan harus dilakukan agar perusahaan dapat menciptakan dan menyampaikan produk yang dibutuhkan sehingga memberikan nilai kepada pelanggan. Konsep nilai pelanggan mempresentasikan suatu *attribute* yang mampu disediakan oleh perusahaan melalui produk dan servicenya dalam rangka untuk menciptakan kesetiaan dan kepuasan pada segmen pelanggan tertentu yang dibidik oleh perusahaan.

Tiga kategori attribute yang dapat menciptakan nilai bagi para pelanggan PT. Samudera Indonesia *Ship Management* adalah sebagai berikut:

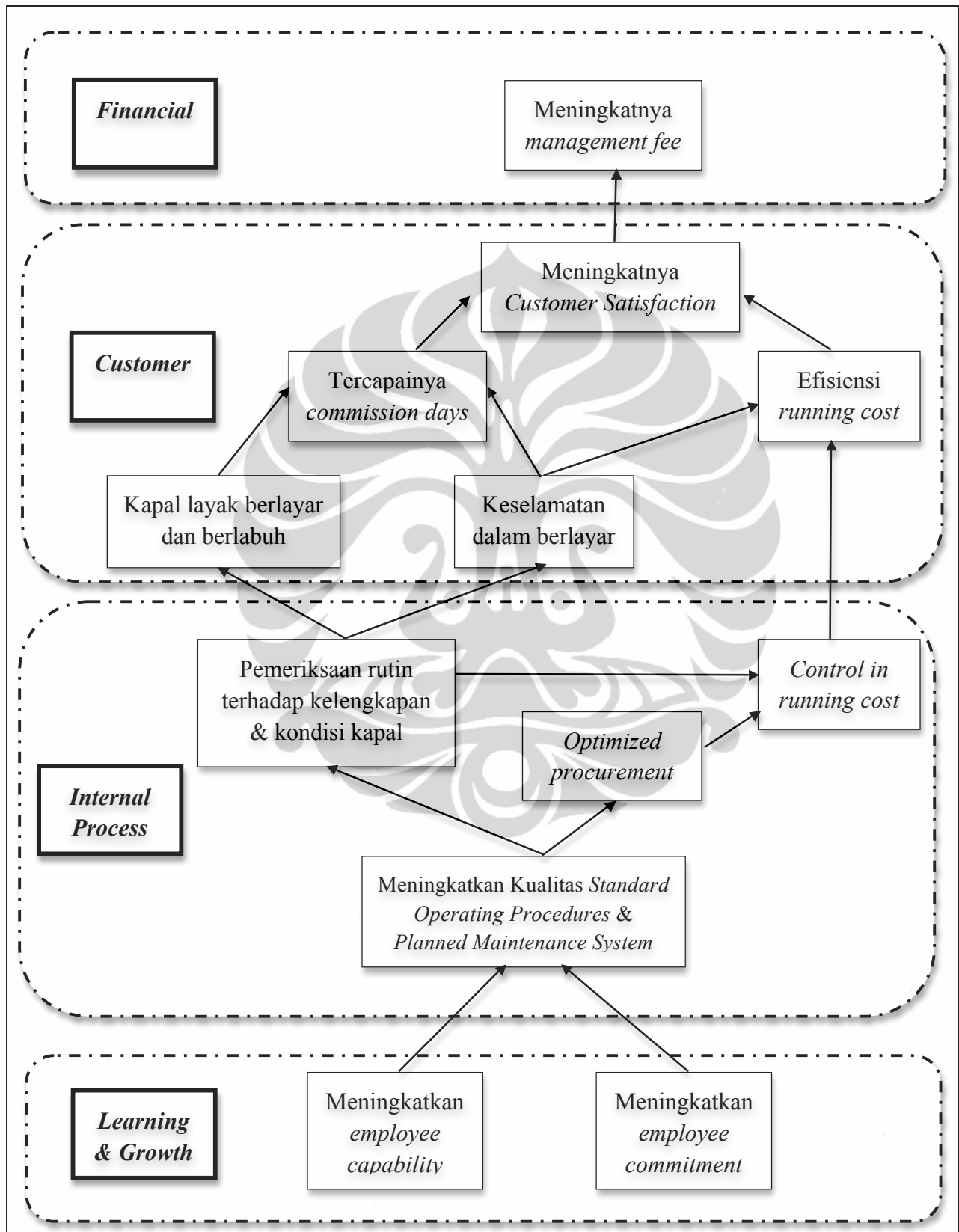
- 1) *Product/service attributes* (Atribut produk/jasa) yang meliputi:
 - Tercapainya *commission days* sesuai dengan yang diharapkan oleh pelanggan.
 - *Running cost* yang harus ditanggung oleh pelanggan sesuai dengan anggaran (*budget*) *running cost* yang telah ditetapkan bersama.
 - Kapal layak berlayar & berlabuh dengan lolos dari *port state control* & lolos dari *oil major inspection* bagi kapal yang bermuatan cairan.
 - Keselamatan dalam berlayar
- 2) *Image & reputation* (Citra & reputasi merek)

PT. Samudera Indonesia *Ship Management* berusaha untuk mengembangkan dan mengoptimalkan layanan yang diberikannya agar dapat tercapai kinerja yang unggul (*excellent*) untuk mendukung pelayanan jasa transportasi laut secara efektif dan efisien dalam menghadapi persaingan yang makin kompetitif di masa yang akan datang.
- 3) *Customer relationship* (Hubungan pelanggan) yang meliputi:
 - Dapat diandalkan (*realible*). Semua *product attribute* yang ditawarkan perusahaan dapat diandalkan oleh pelanggan, sehingga memberikan kenyamanan dan juga kepuasan bagi pelanggan.
 - Tanggap (*responsive*). Guna memberikan kenyamanan dan kepuasan bagi para pelanggan maka tidak cukup hanya didukung dengan keandalan *product attribute*, namun juga harus didukung dengan pelayanan yang tanggap terhadap keinginan dan juga keluhan dari para pelanggan.

4.5. Pembuatan Peta Strategi PT. Samudera Indonesia *Ship Management*

Peta strategi bertujuan untuk membantu perusahaan mengkomunikasikan strateginya ke seluruh karyawan. Peta strategi akan memberikan gambaran yang jelas mengenai tujuan perusahaan dan bagaimana cara mencapai tujuan tersebut. Peta strategi juga menjelaskan hubungan sebab akibat dari strategi-strategi yang digunakan hingga mencapai tujuan perusahaan.

Gambar 4.1. Rancangan Peta Strategi untuk
PT. Samudera Indonesia *Ship Management*



sumber : diolah penulis

Penjelasan *strategy map* tersebut diterangkan sebagai berikut, mulai dari perspektif yang paling atas yaitu perspektif keuangan hingga perspektif yang paling bawah yaitu perspektif pembelajaran dan pertumbuhan untuk melihat *performance drivers* dari masing-masing perspektif tersebut.

4.5.1. Perspektif Keuangan

Ada beberapa faktor penting khususnya dari hasil analisis lingkungan usaha dan daya saing PT. Samudera Indonesia *Ship Management* yang dapat dijadikan dasar dalam proses penyusunan sasaran dan ukuran strategis pada perspektif finansial ini, yaitu:

- Peluang adanya potensi pasar yang masih terbuka.
- Kelemahan berupa ketergantungan pendapatan PT. Samudera Indonesia *Ship Management* pada banyaknya kapal yang dikelolanya.

Dengan menggunakan faktor-faktor diatas, maka dapat disusun sasaran dan ukuran strategis dari perspektif finansial sebagai berikut:

- 1) Peningkatkan *management fee*. Untuk dapat meningkatkan management fee maka perusahaan harus bisa meningkatkan jumlah kapal yang dikelola ataupun meningkatkan standar pelayanan yang diberikan sehingga dapat meningkatkan tingkat kepuasan pelanggan. Pengukuran yang digunakan adalah pertumbuhan *management fee*.

Ukuran stratejik yang sesuai untuk *strategic objectives* yang terdapat pada perspektif keuangan dapat dijelaskan pada tabel 4.1. berikut:

Tabel 4.1. Sasaran Stratejik, dan Ukuran Stratejik pada Perspektif Keuangan

Perspektif Keuangan	
Strategic Objectives	Strategic Measurements
<i>Peningkatan Management fee</i>	• <i>Management fee growth</i>

sumber : diolah penulis

4.5.2. Perspektif Pelanggan

Dalam kaitan hubungan sebab akibat, keberhasilan yang dicerminkan dalam indikator perspektif pelanggan akan memiliki pengaruh langsung terhadap perbaikan kinerja keuangan. Untuk dapat meningkatkan pendapatannya, maka perusahaan harus melihat kembali apa yang sebenarnya dicari oleh pelanggan utamanya dari layanan yang mereka berikan. Dengan memenuhi kebutuhan pelanggan, maka perusahaan dapat memberikan nilai tambah dari layanan yang ditawarkan sehingga diharapkan dapat meningkatkan pendapatannya karena pelanggan merupakan sumber pendapatan utama perusahaan.

Tipe pelanggan yang dimiliki oleh PT. Samudera Indonesia *Ship Management* adalah yang mengutamakan layanan yang terbaik dengan tingkat harga yang bisa diterima. Oleh karena itu, faktor pencapaian kelayakan kapal untuk berlayar dan berlabuh, keselamatan dalam berlayar, tercapainya *commission days* yang diharapkan oleh pelanggan, efisiensi *running cost* yang diharapkan oleh pelanggan, dan *customer satisfaction* menjadi lebih bernilai. Faktor-faktor inilah yang merupakan *customer value proposition*. Oleh sebab itu perusahaan harus memfokuskan strateginya agar dapat memenuhi *customer value proposition* tersebut melalui proses bisnis internalnya.

1) Meningkatnya *Customer Satisfaction*

Untuk dapat meningkatkan *management fee*, maka perusahaan harus melihat kembali apa yang sebenarnya diinginkan oleh pelanggannya dari jasa yang mereka berikan. Dengan memenuhi kebutuhan pelanggan, maka perusahaan dapat memberikan nilai tambah dari jasa yang ditawarkan sehingga diharapkan dapat meningkatkan *management fee* karena pelanggan merupakan sumber pendapatan utama perusahaan. Pada dasarnya *customer satisfaction* dipengaruhi oleh pencapaian *commission days* yang diharapkan oleh pelanggan dan juga efisiensi *running cost* yang harus ditanggung oleh pelanggan agar kapal tersebut dapat beroperasi dengan lancar. Untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan bisa dilakukan dengan cara melihat banyaknya jumlah *customer* & jumlah kapal yang dapat dikelola oleh perusahaan. Selain itu bisa dilakukan

dengan melihat berapa banyak dan frekuensi komplain yang diterima dari para *customer*.

2) Tercapainya *commission days*

Pada intinya tugas utama dari *ship management* adalah memastikan agar kapal yang dikelola tetap dalam kondisi layak laut. Kondisi layak laut ini merupakan syarat mutlak agar kapal dapat beroperasi untuk mengangkut muatannya. Kondisi kapal yang dapat dikategorikan layak laut jika memenuhi persyaratan yang meliputi: memenuhi aspek keselamatan kapal, pengawakan kapal, manajemen keselamatan pengoperasian kapal dan pencegahan pencemaran dari kapal, pemuatan kapal, dan status hukum kapal tersebut.

Commission days yang telah disepakati oleh pelanggan (pemilik/charterer) dengan pihak *Ship Management*. Kesepakatan tersebut dituangkan dalam *budget* kapal yang dianggarkan tiap tahunnya. Pelanggan memiliki kepentingan untuk memaksimalkan potensi revenue yang diperoleh. Pihak *Ship Management* bertugas untuk memaksimalkan *commission day* dengan tetap memperhatikan kelayakan kapal untuk beroperasi. Pengukuran yang dapat digunakan untuk sasaran stratejik ini adalah jumlah *commission days*.

3) Efisiensi *Running Cost*

Jika sebelumnya pada perspektif bisnis internal telah disebutkan mengenai manajemen terhadap pengelolaan *running cost* kapal secara keseluruhan setiap harinya. Pada efisiensi *running cost* dilakukan pengukuran terhadap pengelolaan *running cost* terhadap tiap jenis kapal, sesuai dengan tipe, ukuran, dan umur masing-masing kapal setiap harinya. Karena setiap kapal memiliki karakteristik tersendiri jika dilihat sesuai dengan tipe, ukuran, dan umur kapal tersebut, dimana itu akan mempengaruhi karakteristik jumlah *running cost* yang harus ditanggung dari kapal tersebut, contoh: kapal yang makin besar dan makin tua umurnya, maka akan semakin besar *running cost* yang harus ditanggung oleh kapal tersebut. Pengukuran yang dapat digunakan untuk sasaran

strategik ini adalah *average running cost per day per ship type*.

4) Kelayakan kapal untuk berlayar dan berlabuh

Port State Control Inspection adalah merupakan suatu sistem prosedur inspeksi terpadu yang ditujukan untuk kapal-kapal yang tidak memenuhi standar yang telah ditetapkan. *Port state* berhak memeriksa kapal-kapal asing yang berlabuh di pelabuhan tersebut untuk meyakinkan bahwa segala kekurangan/ketidaksesuaian yang ditemukan harus diselesaikan sebelum kapal tersebut diizinkan untuk berlayar kembali. Untuk meyakinkan bahwa kapal-kapal telah memenuhi ketentuan yang berlaku, tanggung jawabnya terletak pada pihak-pihak yang terkait, yaitu: pemilik kapal, nahkoda, *flag state administration* serta institusi yang ditunjuk lainnya.

Sedangkan dalam *Oil Major Inspection*, pemeriksaan dilakukan secara menyeluruh pada struktur kapal serta peralatan keselamatan dan juga kesehatan. Pemeriksaan ini dimaksudkan agar keseluruhan persyaratan yang ditetapkan telah dipenuhi oleh pihak pengangkut. Jika ditemui ketidaksesuaian (*Non Conformity*) maka pihak pemeriksa akan mencatat temuan tersebut dan meminta pihak pengangkut untuk melakukan *corrective action* terhadap temuan tersebut agar kapal dapat beroperasi kembali mengangkut muatan.

Berdasarkan sifatnya, ketidaksesuaian tersebut dapat dibedakan menjadi *minor Non Conformity* dan juga *major Non Conformity*. *Major Non Conformity* adalah ketidaksesuaian yang berpengaruh signifikan terhadap performa kapal sehingga sebelum *Non Conformity* tersebut diperbaiki maka kapal tidak dapat bahkan tidak boleh berlayar. Sedangkan *minor Non Conformity* sifatnya tidak terlalu berpengaruh terhadap performa kapal namun harus tetap diperbaiki sebelum kapal berlayar mengangkut muatan. Dimana komponen-komponen yang harus diperhatikan pada saat *oil major inspection* meliputi beberapa hal seperti: *general information, certification & documentation, crew management, navigasi, safety management, pencegahan polusi, kondisi struktural kapal,*

cargo & ballast system, mooring, communication & electronic, engine room & compartments, dan general appearance & condition.

Tujuan dilakukannya *port state control* untuk meyakinkan kepada pihak *port state* bahwa kapal tersebut telah memenuhi ketentuan yang berlaku, tanggung jawabnya terletak pada pihak-pihak yang terkait, yaitu: pemilik kapal, nahkoda, *flag state administration* serta institusi yang ditunjuk lainnya. Sedangkan tujuan *oil major inspection* untuk meyakinkan kepada pihak pemilik muatan kapal pengangkut muatannya telah memenuhi standar-standar tertentu sehingga dapat mengangkut muatan dengan selamat dan terjaga kualitasnya

Untuk *port state control inspection* pihak yang berperan sebagai badan pemeriksa adalah *port state* tempat kapal tersebut akan berlabuh sedangkan untuk *oil major inspection* pihak yang berperan sebagai badan pemeriksa adalah *Oil Companies International Marine Forum (OCIMF)*, yang merupakan badan yang dibentuk oleh beberapa perusahaan penghasil minyak untuk melakukan *oil major* dan juga *Chemical Distribution Institute*, yang merupakan lembaga independen dan bukan perusahaan yang memproduksi bahan kimia.

Port State Control Inspection dan *Oil Major Inspection* sangat perlu diperhatikan oleh perusahaan karena jika ditemukan ketidaksesuaian yang cukup signifikan akan menyebabkan kapal tersebut tidak diperbolehkan untuk berlayar ataupun berlabuh oleh pihak *port state* sehingga harus mengalami *port state detentions* hingga *Non Conformity* yang ada sudah terpenuhi. Sehingga itu akan mempengaruhi jumlah *commission days* yang kemudian akan mempengaruhi jumlah pendapatan yang diterima oleh pelanggan. Pengukuran yang dapat digunakan untuk sasaran stratejik ini adalah *oil major result*, dan juga *port state detentions*.

5) Keselamatan dalam berlayar

Kebijakan nihil kecelakaan (*zero accident policy*) terkait erat dengan sistem manajemen keselamatan (*safety management system*). Dalam pengoperasian kapal, *safety management system* merupakan syarat

mutlak agar kapal dapat berlayar dan mengangkut muatan. Keselamatan yang dimaksud menyangkut tiga hal yaitu: keselamatan manusia, keselamatan kapal dan keselamatan lingkungan. Fungsi-fungsi yang disyaratkan dalam *safety management system* yaitu: kebijakan *ISM Code* hadir dalam upaya untuk mengurangi bahkan meniadakan kecelakaan yang menimpa kapal atau kru, meminimalkan dampak yang ditimbulkan bila terjadi kecelakaan yang mengakibatkan kerugian berupa cedera atau hilangnya nyawa manusia, kerusakan lingkungan dan kerugian terhadap harta benda. Dalam penerapan *ISM Code*, perusahaan memiliki sasaran:

- Memberikan petunjuk praktis tentang keselamatan operasi kapal dan lingkungan kerja yang aman.
- Menetapkan pencegahan terhadap semua resiko yang telah diidentifikasi.
- Meningkatkan secara terus-menerus keahlian karyawan darat dan laut tentang manajemen keselamatan, termasuk persiapan menghadapi keadaan darurat yang menyangkut keselamatan dan pencegahan pencemaran.

Pengukuran yang dapat digunakan untuk sasaran strategik ini adalah *Number of accident* dan *Lost time in frequency*.

Ukuran strategik yang sesuai untuk *strategic objectives* yang terdapat pada perspektif pelanggan dapat dijelaskan pada tabel 4.2. berikut:

Tabel 4.2. Sasaran Stratejik, dan Ukuran Stratejik pada Perspektif Pelanggan

Perspektif Pelanggan	
Strategic Objectives	Strategic Measurements
Meningkatnya <i>customer satisfaction</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Number and frequency of customer complaint</i> • Jumlah <i>customer</i> • Jumlah kapal yang dikelola
Tercapainya <i>commission days</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Jumlah <i>commission days</i>
Efisiensi <i>running cost</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Average running cost per day per ship type</i>
Kelayakan kapal untuk berlayar dan berlabuh	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Number of port state detentions</i> • <i>Oil major result</i>
Keselamatan dalam berlayar	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Lost time in frequency</i> • <i>Number of accident</i>

sumber : diolah penulis

4.5.3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Guna menunjang tercapainya sasaran pelanggan dan sasaran pelanggan dan sasaran keuangan yang telah ditetapkan, sangatlah penting kiranya untuk mengelola dan mengontrol proses bisnis internal mencakup – tahapan, yaitu dengan: meningkatkan kualitas *standard operating procedures* dan *planned maintenance systems*, pemeriksaan rutin terhadap kelengkapan kapal untuk berlayar dan berlabuh, *optimized procurement*, dan *control in running cost*.

- 1) Meningkatkan kualitas *standard operating procedures* dan *planned maintenance systems*

Untuk mengukur sistem manajemen yang telah berjalan bisa dilakukan dengan cara melakukan evaluasi terhadap *standard operating procedures* dan juga *planned maintenance systems*. *Standard operating procedures* memuat langkah operasional guna menuntaskan suatu tugas dengan cepat, tepat waktu dan tepat biaya, mengatur apa yang harus

dikerjakan, siapa yang mengerjakan, kapan harus dilaksanakan, bagaimana mengerjakannya, melibatkan alat/peralatan apa, yang secara disiplin diterapkan, dan dievaluasi pada waktu-waktu tertentu dalam rangka improvement agar lebih efektif dan efisien. Dan juga merupakan salah satu alat untuk menilai kinerja organisasi atau pun karyawan pelaksana. *standard operating procedures* merupakan suatu standar/pedoman tertulis yang dipergunakan untuk mendorong dan menggerakkan suatu kelompok untuk mencapai tujuan organisasi, di dalam *standard operating procedures* menerangkan tatacara atau tahapan yang dibakukan dan yang harus dilalui untuk menyelesaikan suatu proses kerja tertentu dengan tujuan antara lain :

- Agar karyawan/pegawai menjaga konsistensi dan tingkat kinerja petugas/pegawai atau tim dalam organisasi atau unit kerja.
- Agar mengetahui dengan jelas peran dan fungsi tiap-tiap posisi dalam organisasi.
- Memperjelas alur tugas, wewenang dan tanggung jawab dari petugas/pegawai terkait.
- Melindungi organisasi/unit kerja dan petugas/pegawai dari malpraktek atau kesalahan administrasi lainnya.
- Untuk menghindari kegagalan/kesalahan, keraguan, duplikasi dan inefisiensi.

Fungsi penerapan *standard operating procedures* adalah untuk memperlancar tugas petugas/pegawai atau tim/unit kerja, sebagai dasar hukum bila terjadi penyimpangan, mengetahui dengan jelas hambatan-hambatannya dan mudah dilacak, mengarahkan petugas/pegawai untuk sama-sama disiplin dalam bekerja dan juga sebagai pedoman dalam melaksanakan pekerjaan rutin. Dengan pembuatan & penerapan *standard operating procedures* yang benar dan baik maka perusahaan akan mendapatkan manfaat antara lain:

- *Standard operating procedures* yang baik akan menjadi pedoman bagi pelaksana, menjadi alat komunikasi dan pengawasan dan menjadikan pekerjaan diselesaikan secara konsisten.

- Para pegawai akan lebih memiliki percaya diri dalam bekerja dan tahu apa yang harus dicapai dalam setiap pekerjaan.
- *Standard operating procedures* juga bisa dipergunakan sebagai salah satu alat *training* dan bisa digunakan untuk mengukur kinerja pegawai.

Kesuksesan perusahaan dalam mengaplikasikan *standard operating procedures* dipengaruhi oleh beberapa aspek, seperti: dukungan dari semua departemen dan juga komitmen dari pimpinan perusahaan.

Sedangkan *planned maintenance system*, yakni *control* terhadap peralatan, *quick response*, *change over* dan *performance ship* secara keseluruhan. ini sangat penting karena akan mempengaruhi jumlah biaya operasional kapal (*running cost*) yang harus ditanggung oleh pelanggan. Karakteristik yang dimiliki oleh *planned maintenance system*, yaitu:

- Penjadwalan kapasitas sumber daya, utilisasi sumber daya yang lebih baik.
 - Pengurangan penyimpanan *inventory*.
 - Pengurangan jumlah perawatan yang tidak terkendali.
 - Rasio perencanaan dan penjadwalan kerja yang lebih baik.
 - Proses-proses bisnis telah didefinisikan dan terukur.
 - Pemahaman biaya langsung dan tidak langsung yang terjadi pada perawatan.
 - Sadar akan pentingnya pengembangan proyek dan usaha secara berkelanjutan.
- 2) Pemeriksaan rutin terhadap kelengkapan & kondisi kapal untuk berlayar dan berlabuh.

Tujuan dilakukannya pemeriksaan rutin terhadap kelengkapan kapal untuk dapat berlayar dan juga berlabuh secara lancar adalah apabila ada temuan ketidaksesuaian (*non confirmity/deficiency*) dan juga kerusakan pada kapal, *ship management* bisa langsung melakukan *corrective action* terhadap temuan tersebut sehingga tidak menghambat operasional kapal dikemudian hari. Karena apabila ketidaksesuaian dan juga kerusakan yang ditemukan berpengaruh signifikan terhadap performa

kapal, sebelum temuan tersebut diperbaiki maka kapal tidak dapat bahkan tidak boleh berlayar. Dimana komponen-komponen yang akan diperiksa meliputi beberapa hal seperti:

- *General information*. Informasi mengenai data-data umum kapal.
- *Certification & documentation*. Pemeriksaan terhadap komponen sertifikat dan dokumen pendukung yang harus dimiliki dan dibawa oleh kapal yang melekat pada kondisi kapal dan dokumen mengenai muatan yang dibawa.
- *Crew management*. Pemeriksaan terhadap kelayakan kru yang akan berlayar serta kelengkapan sertifikat dan dokumen yang harus dimiliki oleh kru.
- Navigasi. Pemeriksaan terhadap komponen alat-alat navigasi, serta prosedur operasi navigasi diatas kapal.
- *Safety management*. Pemeriksaan terhadap kelayakan alat-alat keselamatan, pengetahuan kru tentang manajemen keselamatan serta prosedur keselamatan dalam pengoperasian kapal.
- Pencegahan polusi. Pemeriksaan terhadap prosedur pengelolaan limbah yang dihasilkan kapal, prosedur keamanan dan keselamatan dalam membawa angkutan bermuatan kimia cair dan minyak.
- Kondisi struktural. Pemeriksaan kelayakan struktur dan kondisi keseluruhan badan kapal.
- *Cargo & ballast system*. Pemeriksaan terhadap prosedur pengelolaan muatan yang diangkut dan *air ballast* yang digunakan.
- *Mooring*. Pemeriksaan terhadap dokumen-dokumen peralatan mooring, prosedur mooring dan peralatan mooring yang digunakan.
- *Communication & electronic*. Pemeriksaan terhadap prosedur komunikasi serta alat-alat komunikasi yang digunakan
- *Engine room & compartments*. Pemeriksaan terhadap prosedur, dokumen dan kebijakan pengoperasian mesin dan juga kemudi serta kelayakan ruang mesin dan kemudi tersebut.

- *General appearance & condition*. Pemeriksaan terhadap kondisi mesin, dek, struktur kapal dan kebersihan serta kenyamanan kondisi kapal.

Pengukuran yang dapat digunakan untuk sasaran stratejik ini adalah *Number of deficiency / non conformity* dan *number of breakdown in the ship*.

3) *Optimized procurement*

Manajemen pengadaan (*procurement management*) adalah proses manajemen pengelolaan dalam usaha memperoleh barang atau jasa yang merupakan bagian dari mata rantai dari pengelolaan kapal agar bisa beroperasi dengan lancar. Untuk itu diperlukan manajemen pengadaan yang baik dimana dapat menjamin ketersediaan barang /jasa dan meminimalisasi biaya. Dimana pengadaan yang perlu dilakukan oleh perusahaan adalah penyediaan *supply* agar kapal tersebut dapat berlayar dan juga komponen-komponen yang diperiksa pada saat *oil major inspection* dan *port state control inspection* meliputi beberapa hal seperti: sertifikat dan dokumen-dokumen pendukung yang harus dimiliki dan dibawa oleh kapal yang melekat pada kondisi kapal dan dokumen mengenai muatan yang dibawa.

Untuk mengontrol kualitas pengadaan barang/jasa, PT. Samudera Indonesia *Ship Management* melakukan pengawasan terhadap layanan yang diberikan oleh para pemasok dan juga kontraktor baik terhadap supplier maupun kontraktor perlu dilakukan oleh perusahaan. Perusahaan pada saat ini menggunakan lebih dari satu vendor untuk menghindari ketergantungan terhadap satu vendor. Perusahaan selalu melakukan seleksi dan evaluasi terhadap kinerja vendornya. Evaluasi terhadap kontraktor dilakukan 6 bulan sekali, sedangkan terhadap supplier dilakukan 3 bulan sekali untuk lokal dan 6 bulan sekali untuk impor.

Kriteria yang menjadi dasar penilaian adalah kualitas, *delivery time*, harga dan *service after sales*. Hasil penilaian ini berupa peringkat atau komparasi kinerja antar pemasok. Hasil komparasi pemasok ini

menjadi salah satu acuan dalam pemilihan pemasok. Pengukuran yang dapat digunakan untuk sasaran strategik ini adalah dengan melakukan *survey on delivery time, quality, price & service after sales* dari layanan yang diberikan oleh para pemasok dan juga kontraktor.

4) *Control in running cost*

Tugas *Ship Management* selain mengelola kapal agar dapat laik laut, *Ship Management* harus mengontrol *running cost* yang harus ditanggung oleh pelanggan sesuai dengan anggaran (*budget*) *running cost* yang telah ditetapkan bersama agar kapal tersebut dapat beroperasi mengangkut muatan atau menghasilkan pendapatan bagi pemilik atau *charterer*. Tujuan dari perencanaan *budget* untuk *running cost* adalah agar *running cost* yang dikeluarkan ketika kapal tersebut beroperasi tidak berlebihan/dapat di kontrol. Jenis-jenis *running cost* agar kapal tersebut dapat beroperasi mengangkut muatan adalah sebagai berikut:

- *Consumable cost* adalah merupakan jenis biaya yang pasti terjadi setiap harinya, terdiri dari biaya *running store*, dan juga *lube oil*.
- *Technical cost*, terdiri dari *cerification & survey cost, docking cost, maintenance cost, work for government rule cost, repair cost, work for renewal cost, conversion/modification cost*.
- *Supply & purchase*, terdiri dari biaya untuk *supplies for docking, spare parts, supplies for government rule, supplies for repair, supplies for renewal, supplies for conversion/modification*.
- *Marine personnel*, terdiri dari biaya gaji kru kapal, administrasi, komunikasi, dan juga biaya-biaya yang dikeluarkan pada saat kru di kapal maupun pada saat didarat.

Pengukuran yang dapat digunakan untuk sasaran strategik ini adalah dengan mengukur *average running cost per day*.

Ukuran strategik yang sesuai untuk *strategic objectives* yang terdapat pada perspektif proses bisnis internal dapat dijelaskan pada tabel 4.3. berikut:

Tabel 4.3. Sasaran Strategik, dan Ukuran Strategik pada Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif Proses Bisnis Internal	
Strategic Objectives	Strategic Measurements
Meningkatkan kualitas <i>Standard Operating Procedures</i> dan <i>Planned Maintenance System</i>	<ul style="list-style-type: none"> • % <i>Compliance on standard operating procedure</i> • <i>Number of system applied</i> • <i>Number of system breakdown</i>
Pemeriksaan rutin terhadap kelengkapan kapal untuk berlayar dan berlabuh	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Number of deficiency / non confirmity</i> • <i>Number of breakdown in the ship</i>
<i>Optimized procurement</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Vendor survey on delivery time, on quality, on price and on service after sales</i>
<i>Control in running cost</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Average running cost per day</i>

sumber : diolah penulis

4.5.4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tujuan Perusahaan dalam perspektif finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal adalah mengidentifikasi apa yang harus dikuasai perusahaan untuk menghasilkan kinerja istimewa. Sedangkan tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah sebagai faktor pendorong dihasilkannya kinerja istimewa pada tiga perspektif di atas, dengan menyediakan infrastruktur yang menyebabkan tujuan pada tiga perspektif tersebut tercapai. Sehingga perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan titik awal pembangunan perspektif lainnya. Oleh karena itu sasaran pokok dari perspektif ini adalah guna menyiapkan infrastruktur berupa peningkatan kualitas sumber daya manusia dan *management system*.

1) Meningkatkan *Employee Commitment*

Keberhasilan pada sasaran strategik peningkatan kepuasan karyawan, diukur dengan ukuran hasil kepuasan karyawan dan

kemampuan mempertahankan karyawan (*employee turn over*). Sebagai ukuran pemacu kinerjanya digunakan ukuran hasil survey kepuasan karyawan dan perputaran karyawan (*employee turnover*). Tingkat kepuasan karyawan umumnya diukur melalui survey dan angket yang diberikan kepada karyawan.

Perputaran karyawan (*employee turnover*) menunjukkan tingkat investasi yang ditanamkan perusahaan dalam bentuk sumber daya manusia yang akan menjadi pelaku bisnis di masa yang akan datang. Jika tingkat perputaran karyawan tersebut, terutama yang berada di *off shore* (kantor) menunjukkan angka yang tinggi, berarti perusahaan kehilangan investasi di modal intelektual (*intellectual capital*) dan tidak mampu untuk mempertahankan karyawannya. Ini juga berarti bahwa perusahaan tidak akan mempunyai pondasi yang kuat untuk mengembangkan kompetensi di masa depan. Oleh karena itu PT. Samudera Indonesia *Ship Management* harus meningkatkan komitmen karyawan yang dimilikinya dengan cara memberikan *reward* dan juga promosi jabatan.

2) Meningkatkan *Employee Capability*

Sumber daya manusia yang kompeten merupakan *intangible assets* yang memiliki kemampuan untuk menempatkan perusahaan pada posisi daya saing kuat dalam jangka panjang, melalui kemampuannya menerapkan pengetahuan dalam pekerjaannya, untuk memproduksi jasa yang menghasilkan *value* bagi *customer*. Sumber daya manusia yang kompeten merupakan faktor kunci bagi keberhasilan perusahaan.

Oleh karena itu perusahaan harus bisa memberikan program pendidikan dan training yang dibutuhkan oleh karyawannya agar meningkatnya kapabilitas yang dimiliki oleh karyawan tersebut. Dan dengan melakukan *performance appraisal* untuk mengukur peningkatan kompetensi karyawan tersebut setelah menjalani training tersebut. Hal ini dilakukan untuk mengetahui tingkat pemahaman karyawan tersebut atas materi yang diberikan ketika training berjalan.

Ukuran strategik yang sesuai untuk *strategic objectives* yang terdapat pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dapat dijelaskan pada tabel 4.4. berikut:

Tabel 4.4. Sasaran Strategik, dan Ukuran Strategik pada Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	
Strategic Objectives	Strategic Measurements
Meningkatkan <i>Employee Commitment</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Employee turnover rate</i>
Meningkatkan <i>Employee Capability</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Number of training</i> • <i>Top to Bottom evaluation / 180° evaluation</i>

sumber : diolah penulis

