

BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

PT. Samudera Indonesia *Ship Management* sebagai salah satu *business unit* dari Samudera Indonesia *Group* memiliki tanggung jawab terhadap keberhasilan *quality objectives* yang tujuan utamanya agar kapal-kapal yang dikelolanya agar dapat beroperasi dengan lancar. Sebagai indikator vital yang digunakan sebagai ukuran keberhasilan kinerja PT. Samudera Indonesia *Ship Management*, indikator yang terdapat pada *quality objectives* masih memiliki beberapa kekurangan, seperti tidak terlihat adanya hubungan dan keterkaitan langsung antara satu aspek dengan aspek lainnya yang bermuara pada keberhasilan kinerja keuangan. Harus ada alasan yang mendasari mengapa suatu aspek tertentu harus berhasil adalah dalam rangka mendapatkan tingkat *return* yang diharapkan.

Balanced Scorecard merupakan salah satu alternatif baru yang dapat digunakan untuk mengatasi kekurangan yang ada pada indikator yang terdapat pada *quality objectives*. Dengan mengevaluasi kembali indikator yang terdapat pada *quality objectives* yang digabungkan dengan analisis SWOT, strategi perusahaan, *key success factor*, dan *customer value proporsition*. Maka dapat disusun sebagai berikut:

- *Financial perspective*; dalam perspektif keuangan sasaran strategik yang akan diwujudkan yaitu peningkatan *management fee*. Dalam peningkatan peningkatan *management fee* pengukuran yang dilakukan adalah *management fee growth*.
- *Customer perspective*; dalam perspektif pelanggan ada lima (5) sasaran strategik yang akan diwujudkan yaitu meningkatnya *customer satisfaction*, tercapainya *commission days*, efisiensi *running cost*, kelayakan kapal untuk berlayar dan berlabuh dan juga keselamatan dalam berlayar. Dalam sasaran strategik meningkatnya *customer satisfaction* pengukuran yang dilakukan adalah *number and frequency of customer complaint*, jumlah *customer* dan jumlah kapal yang dikelola. Dalam sasaran strategik

tercapainya *commission days* pengukuran yang dilakukan adalah jumlah *commission days*. Dalam sasaran stratejik efisiensi *running cost* pengukuran yang dilakukan adalah *average running cost per day per ship type*. Dalam tercapainya sasaran stratejik kelayakan kapal untuk berlayar dan berlabuh pengukuran yang dilakukan adalah jumlah *port state detentions* dan *oil major result*. Dalam sasaran stratejik keselamatan dalam berlayar pengukuran yang dilakukan adalah *lost time in frequency* dan *number of accident*.

- *Internal Business Processes Perspective*; dalam perspektif proses bisnis internal ada empat (4) sasaran stratejik yang akan diwujudkan yaitu meningkatkan kualitas *standard operating procedures & planned maintenance systems*, pemeriksaan rutin terhadap kelengkapan kapal untuk berlayar dan berlabuh, *optimized procurement*, dan *control in running cost*. Dalam sasaran stratejik meningkatkan kualitas *standard operating procedures* dan *planned maintenance system* pengukuran yang dilakukan adalah *percentage of compliance on standard operating procedure*, *number of system applied* dan *number of system breakdown*. Dalam sasaran stratejik pemeriksaan rutin terhadap kelengkapan kapal untuk berlayar dan berlabuh pengukuran yang dilakukan adalah *number of deficiency / non confirmity* dan *number of breakdown in the ship*. Dalam sasaran stratejik *optimized procurement* pengukuran yang dilakukan adalah *vendor survey on delivery time, on quality, on price and on service after sales*. Dalam sasaran stratejik *control in running cost* pengukuran yang dilakukan adalah *average running cost per day*.
- *Learning & Growth Perspective*; dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, ada dua (2) sasaran stratejik yang akan diwujudkan yaitu meningkatkan *employee commitment* dan meningkatkan *employee capability*. Dalam sasaran stratejik meningkatkan *employee commitment* pengukuran yang dilakukan adalah *employee turnover rate*. Dalam sasaran stratejik meningkatkan *employee capability* pengukuran yang dilakukan adalah *number of training* dan *top to bottom evaluation / 180° evaluation*.

Setelah diterapkannya *Balanced Scorecard*, faktor kritis yang mungkin timbul berikutnya adalah menentukan tingkat keberhasilan dari penerapan *Balanced Scorecard* di perusahaan tersebut.

5.2 Saran

- Salah satu kekuatan PT. Samudera Indonesia *Ship Management* adalah reputasinya sebagai perusahaan *Ship Management* yang telah lama berdiri di Indonesia sehingga dianggap telah memiliki banyak pengalaman, dan cukup disegani oleh para kompetitornya. Namun perusahaan sebaiknya jangan terlena dengan posisi di masa lalunya tersebut. Oleh karena itu perusahaan harus terus meningkatkan keunggulan bersaingnya, tetap menjaga hubungan baik dengan *stakeholders* perusahaan, serta cepat dalam merespon perubahan kebutuhan pelanggan dan lingkungan eksternal yang senantiasa dinamis.
- Agar tulisan ini memiliki manfaat yang besar, khususnya bagi PT. Samudera Indonesia *Ship Management* maka dalam penyusunan *Balanced Scorecard* ini selain menentukan sasaran stratejik, dan ukuran stratejik perlu juga dilengkapi dengan analisis penetapan inisiatif stratejik (*strategic initiatives*) dan ukuran stratejik (*strategic target*). Untuk itu diperlukan kajian lebih mendalam mengenai data-data internal perusahaan khususnya program kerja PT. Samudera Indonesia *Ship Management*.
- Setelah dilakukan berbagai penyesuaian dan juga tambahan-tambahan tersebut diatas, maka selanjutnya metode *Balanced Scorecard* ini dapat diterapkan pada PT. Samudera Indonesia *Ship Management* sebagai alternatif baru dari ukuran kinerja yang sekarang sudah digunakan, yaitu indikator-indikator yang terdapat pada *quality objectives*.
- Setelah *Balanced Scorecard* diimplementasikan di PT. Samudera Indonesia *Ship Management*, maka perlu dilakukan sosialisasi ke seluruh jajaran karyawan sehingga masing-masing karyawan dapat mengerti posisi, peran, dan fungsi mereka di dalam organisasi, sekaligus dapat meningkatkan komitmen dan rasa memiliki karena ikut dilibatkan dalam rencana strategi perusahaan.