

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pada era globalisasi, batas geografis suatu wilayah bukan lagi merupakan *entry barrier*. Hal ini membawa suatu *opportunity* sekaligus *threat* bagi perusahaan. Perusahaan dapat memanfaatkan kesempatan ini untuk memperluas pangsa pasar dan melakukan ekspansi bisnis ke negara lain tanpa dipersulit adanya birokrasi dan regulasi yang rumit. Namun hal ini juga menjadi ancaman bagi perusahaan karena persaingan yang dihadapi semakin ketat dan kompetitif, tidak hanya dari perusahaan di dalam negeri, namun juga perusahaan asing dari negara lain.

Untuk menghadapi kondisi tersebut, maka perusahaan harus memiliki respon yang cepat dan bersifat adaptif terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan internal maupun eksternalnya. Visi dan misi perusahaan harus didefinisikan secara jelas dan terfokus, yang selanjutnya dirumuskan ke dalam strategi bisnis perusahaan dan dijabarkan ke dalam program dan sasaran kerja yang aplikatif, fleksibel dan komunikatif sehingga perusahaan dapat mencapai tujuannya.

Agar dapat menyeimbangkan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang perusahaan, serta antara perspektif keuangan dan non keuangan perusahaan, dapat digunakan konsep *Balanced Scorecard* yang diperkenalkan oleh Norton dan Kaplan pada tahun 1992. *Balanced Scorecard* merupakan suatu kerangka komprehensif untuk mengukur kinerja perusahaan yang dimulai dengan menerjemahkan strategi jangka panjang perusahaan menjadi rencana dan program operasional harian perusahaan yang akan diukur baik dari perspektif keuangan dan non keuangan. *Balanced scorecard* menekankan hubungan sebab akibat antar berbagai sasaran strategik. Setiap sasaran strategik dalam perspektif non keuangan harus mempunyai hubungan sebab akibat dengan perspektif keuangan baik secara langsung maupun tidak langsung.

Samudera Indonesia *Group* adalah perusahaan Indonesia yang memiliki unit bisnis dari hulu ke hilir dalam industri pelayaran pengangkutan kargo.

Kelompok bisnis Samudera Indonesia *Group* di antaranya meliputi *terminal, agency, warehousing, shipping, freight forwarding dan logistics*. Unit bisnis yang berfungsi sebagai pengelola kapal-kapal yang di operasikan oleh Samudera Indonesia *Group* adalah PT. Samudera Indonesia *Ship Management*. Sampai saat ini PT. Samudera Indonesia *Ship Management* mengelola 24 kapal dari berbagai jenis yaitu kapal bermuatan *wet cargo* seperti *chemical carrier, gas carrier, oil tanker* dan bermuatan *dry cargo* seperti *container carrier dan bulk carrier*, selain itu jenis kapal lain yang dikelola adalah *fire fighting ship dan barge*.

PT. Samudera Indonesia *Ship Management* memiliki misi “*flawless operation*” yang bermakna bahwa PT. Samudera Indonesia *Ship Management* bertekad untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan operasional yang tanpa cacat. Hal ini penting mengingat seluruh kegiatan operasional PT. Samudera Indonesia *Ship Management* dalam mengelola kapal terkait langsung dengan jumlah biaya yang harus dikeluarkan oleh *customer*. Sementara itu di pihak lain *customer* memiliki kepentingan untuk menekan biaya operasional kapal dan memperoleh hasil maksimal dari pengoperasian kapal dalam mengangkut muatan. Dalam hal ini PT. Samudera Indonesia *Ship Management* dituntut mampu memberikan layanan terbaik kepada customer dengan tingkat harga yang bisa diterima.

Sebagai perusahaan manajemen kapal, PT. Samudera Indonesia *Ship Management* menggunakan standar manajemen mutu ISO 9001 dan ISM Code untuk keselamatan operasional kapal. Dengan ISO 9001 PT. Samudera Indonesia *Ship Management* berupaya untuk mencapai standar kualitas terbaik dalam memberikan pelayanan dan pemenuhan kebutuhan *customer*. Sedangkan ISM Code merupakan alat bantu untuk mencapai tingkat keselamatan (*safety*) yang sesuai dalam pengelolaan dan pengoperasian kapal.

Tuntutan untuk memenuhi kebutuhan *customer* dan pemenuhan standar-standar yang ditetapkan oleh ISO 9001 dan ISM Code dalam konteks pencapaian misi perusahaan, dan juga untuk mengharuskan PT. Samudera Indonesia *Ship Management* untuk menetapkan sasaran mutu (*quality objectives*) perusahaan. *Quality objectives* merupakan acuan pencapaian bagi seluruh unsur organisasi dalam menjalankan perannya masing-masing. Oleh karena itu sistem pengukuran

kinerja yang digunakan saat ini adalah dengan mengukur tingkat pencapaian dari masing-masing *quality objectives* tersebut, yang terdiri dari:

- 1) *To achieve the commission days of each vessel as agreed with customer*
- 2) *Pass oil major inspection*
- 3) *Zero accident*
- 4) *To reduce number of deficiency of port state control by below 50 deficiencies*

Pada saat ini PT. Samudera Indonesia *Ship Management* adalah merupakan satu-satunya unit bisnis dari Samudera Indonesia *Group* yang belum menerapkan sistem *balanced scorecard*. Diharapkan dengan menerapkan sistem pengukuran kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard*, dapat membantu PT. Samudera Indonesia *Ship Management* untuk mendukung *corporate strategic* yang dimiliki oleh PT. Samudera Indonesia Tbk, yaitu strategi *Go Excellent* yang tujuannya untuk mengembangkan dan mengoptimalkan semua bisnis unit yang dimiliki oleh perusahaan agar dapat tercapai kinerja yang unggul (*excellent*) untuk mendukung pelayanan jasa transportasi yang terintegrasi secara efektif dan efisien dalam menghadapi persaingan yang makin kompetitif di masa yang akan datang.

Selain itu diharapkan implementasi dari konsep *Balanced Scorecard* dapat membantu PT. Samudera Indonesia *Ship Management* dalam mengeksekusi strategi yang tepat dan mengukur keberhasilan strategi tersebut demi tercapainya tujuan perusahaan. Selain itu juga diharapkan dengan penggunaan konsep *balanced scorecard* akan memperlihatkan hubungan dan keterkaitan langsung antara satu aspek dengan aspek lainnya yang bermuara pada keberhasilan kinerja keuangan.

1.2. Perumusan Masalah

Dengan semakin ketatnya persaingan dalam dunia usaha saat ini dimana batas geografis suatu wilayah bukan lagi merupakan *entry barrier*, masalah-masalah yang dihadapi perusahaan menjadi semakin kompleks. Pengukuran kinerja konvensional dianggap tidak mampu mengukur kinerja perusahaan secara menyeluruh. Agar perusahaan bisa tetap bertahan dalam globalisasi ekonomi

yang semakin kompetitif, maka diperlukan sistem pengukuran kinerja yang baru yakni sistem pengukuran kinerja yang komprehensif dan seimbang (*Balanced Scorecard*). Maka permasalahan yang timbul adalah:

Bagaimana merancang *Balanced Scorecard* yang tepat bagi PT. Samudera Indonesia *Ship Management* untuk mengukur kinerja perusahaan?

1.3. Tujuan Penulisan

Tujuan penulisan karya akhir ini adalah :

- 1) Membuat sistem pengukuran kinerja yang dapat mendukung strategi yang dimiliki oleh PT. Samudera Indonesia *Ship Management*.
- 2) Menentukan sasaran stratejik yang sesuai untuk PT. Samudera Indonesia *Ship Management*.
- 3) Membuat peta strategi agar dapat terlihat hubungan dan keterkaitan langsung antara sasaran stratejik yang satu dengan sasaran stratejik yang lainnya yang bermuara pada keberhasilan kinerja keuangan pada PT. Samudera Indonesia *Ship Management*.

1.4. Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian karya akhir ini dilakukan di PT. Samudera Indonesia *Ship Management* dan difokuskan pada kantor pusatnya yang berada di Jakarta pusat. Guna menyederhanakan masalah, sehubungan dengan keterbatasan data internal perusahaan maka dalam pembahasan selanjutnya akan dibatasi pada penerapan *balanced scorecard* hanya pada dua aspek perencanaan stratejik, yaitu sasaran stratejik (*strategic objectives*) dan ukuran stratejik (*strategic measurement*). Sedangkan untuk bahasan untuk dua aspek perencanaan strategis lainnya yaitu inisiatif stratejik (*strategic initiatives*) dan target stratejik (*strategic target*) tidak akan dibahas dalam tulisan ini.

1.5. Metodologi Penelitian

Metodologi penelitian yang digunakan adalah sebagai berikut :

1) Penelitian kepustakaan (*Literature Study*)

Melalui telaah kepustakaan dari buku, artikel maupun jurnal yang berhubungan dengan masalah yang akan dibahas dalam penulisan karya akhir ini.

2) Penelitian lapangan (*Field Research*)

Melalui wawancara dan observasi langsung dengan pihak terkait dalam perusahaan serta pengumpulan data sekunder yang meliputi profil perusahaan, struktur organisasi dan data-data pengukuran *Key Performance Indicator* yang telah dilakukan oleh PT. Samudera Indonesia *Ship Management* selama ini.

1.6. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dibagi menjadi 5 bab, yaitu:

Bab I. Pendahuluan

Bab ini menguraikan latar belakang, perumusan masalah, tujuan penulisan karya akhir, ruang lingkup penelitian, metodologi penelitian dan sistematika penulisan.

Bab II. Landasan Teori

Bab ini menguraikan teori yang menjadi dasar dalam melakukan pembahasan atas masalah-masalah yang ada dalam topik karya akhir ini.

Bab III. Tinjauan Umum Perusahaan

Pada bab ini akan diuraikan gambaran mengenai PT. Samudera Indonesia *Ship Management*, profil perusahaan, misi, visi, dan struktur organisasi serta perkembangan perusahaan dan sistem pengendalian manajemen dalam memberikan pelayanan kepada para pelanggannya serta usaha-usaha yang telah dilakukan dalam mempertahankan dan meningkatkan mutu pelayanannya

Bab IV. Pembahasan

Pada bab ini akan dibahas mengenai penggunaan konsep *Balanced Scorecard* dalam menyusun rencana strategi perusahaan secara komprehensif dan penetapan tolak ukur yang tepat bagi sistem pengukuran kinerja perusahaan untuk menilai keberhasilan strategi yang telah direncanakan.

Bab V. Kesimpulan dan Saran

Bab terakhir ini akan berisikan kesimpulan yang merupakan hasil dari penelitian dan saran-saran perbaikan yang kiranya dapat bermanfaat bagi perusahaan di masa datang.

