

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 LATAR BELAKANG**

Indonesia memiliki kekayaan sumber daya energi. Beberapa sumber daya energi yang besar adalah minyak dan gas bumi yang vital dan strategis. Dalam program pembangunan Nasional, minyak dan gas bumi memiliki peranan yang sangat penting sebagai sumber devisa dan bahan baku industri nasional. Sesuai dengan pasal 33 Undang-Undang Dasar 1945, bahwa minyak dan gas bumi merupakan sumber daya yang strategis, tidak terbaharukan yang dikuasai oleh Negara serta komoditas vital yang menguasai hajat hidup orang banyak dan mempunyai peranan penting dalam perekonomian nasional sehingga pengelolaannya harus dapat maksimal memberikan kemakmuran dan kesejahteraan rakyat.

Seiring dengan terus melonjaknya kebutuhan minyak bumi di dalam negeri dalam satu dasa warsa terakhir ini, menyebabkan ketergantungan terhadap impor semakin besar. Selama Januari–Maret 2012, nilai impor Indonesia mencapai US\$ 45,848.4 juta. Hal ini menunjukkan impor Indonesia mengalami peningkatan sebesar US\$ 7,053.7 juta jika dibandingkan dengan periode yang sama tahun sebelumnya. Peningkatan terjadi pada impor migas sebesar US\$ 2,047.3 juta atau 24.39%. Secara lebih rinci peningkatan impor migas lebih disebabkan oleh peningkatan impor minyak mentah dan hasil minyak masing-masing sebesar US\$ 505.9 juta (22,37%) dan US\$ 1,183.3

juta (20,48%). Demikian juga dengan impor gas yang meningkat US\$ 358.1 juta atau 101.22%.

Untuk jangka panjang, permintaan akan energi cenderung akan meningkat dimana 90% dari peningkatan permintaan tersebut akan berasal dari kawasan Negara berkembang dengan China, India dan Timur Tengah sebagai penggerak. Khusus untuk gas alam, dalam jangka panjang permintaan diperkirakan akan meningkat secara global hingga tahun 2020. Mengingat perkembangan ekonomi dan teknologi yang akan mendorong banyak pembangkit listrik berbasis BBM (Bahan Bakar Minyak) dan batu bara untuk beralih memakai gas alam yang dipandang lebih ramah lingkungan. Hal tersebut juga harus didukung usaha pemerintah, BUMN maupun perusahaan yang bergerak di sector migas agar dapat mengelola gas secara optimal dan mampu memenuhi kebutuhan masyarakat luas.

PT Bahtera Abadi Gas adalah perusahaan yang bergerak dalam sektor tengah yang melibatkan transportasi, penyimpanan dan pemasaran gas (*midstream*) dan sektor hilir yang melibatkan pemrosesan dan pengolahan gas (*downstream*) industri gas Indonesia. Perusahaan ini baru berjalan selama 3 tahun. Sesuai dengan tujuan di tahun awal berdiri, PT Bahtera Abadi Gas berusaha menjadi perusahaan gas nasional berkelas dunia. Tentunya hal ini haruslah diseimbangkan dengan usaha-usaha signifikan yang dapat mendorong pertumbuhan perusahaan agar dapat mencapai targetnya, Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi organisasi. Di dalam sistem pengendalian manajemen, pengukuran kinerja

merupakan usaha yang dilakukan pihak manajemen untuk mengevaluasi hasil-hasil kegiatan yang telah dilaksanakan oleh masing-masing bidang (Rumintjap, 2013).

Menjadi perusahaan yang berkembang membuat PT. Bahtera Abadi Gas harus membenahi diri. Pembenahan secara internal ini dilakukan supaya perusahaan bisa terus eksis di bisnis minyak dan gas. Contoh pembenahan yang telah dilakukan misalnya dengan penyusunan struktur organisasi dan pembuatan SOP (Standart Operating Procedures) untuk masing-masing bagian. Selain itu, dalam menghadapi persaingan, PT. Bahtera Abadi Gas juga tidak bisa mengabaikan desakan dari faktor eksternal. Inflasi dan fluktuasi suku bunga, perubahan peraturan perpajakan, terjadinya krisis global menjadi faktor-faktor eksternal yang memaksa banyak perusahaan minyak dan gas untuk melakukan penyesuaian dalam kondisi internalnya.

Tabel 1.1 Ranking Perusahaan CNG Wilayah Jawa Timur Tahun 2012-2014

NO	NAMA PERUSAHAAN	DOMISILI	FILLING PLANT			KAPASITAS PLANT	JUMLAH CUSTOMER	TOTAL SALES
			1	2	3			
<b>TAHUN 2012 - 2013</b>								
1	PT SUROPATI CAHAYA TIMUR (SCT)	Pasuruan	Pasuruan	Mojokerto		6 MMSCFD	22	4 MMSCFD
2	PT BAHTERA ABADI GAS (BAG)	Gresik	Tuban			5 MMSCFD	18	3 MMSCFD
3	PT BANTEN GAS SYNERGI (BaGS)	Sidoarjo	Sidoarjo			3 MMSCFD	10	2,7 MMSCFD
4	PT JAVA ENERGY SEMESTA (JES)	Gresik	Gresik			5 MMSCFD	12	2,6 MMSCFD
5	PT DUTA NUGRAHA PRATAMA (DNP)	Pasuruan	Gempol			2 MMSCFD	7	2 MMSCFD
6	PT GRANARI GLOBAL ENERGI (GGE)	Mojokerto	Mojosari			2 MMSCFD	6	1,8 MMSCFD
7	PT SETINDO RAYA	Pasuruan	Pandaan			1 MMSCFD	8	1,7 MMSCFD
8	PT TITIES SAMPURNA	Surabaya	Blora			1 MMSCFD	9	1 MMSCFD
<b>TAHUN 2013 - 2014</b>								
1	PT SUROPATI CAHAYA TIMUR (SCT)	Pasuruan	Pasuruan	Mojokerto	Gresik	8 MMSCFD	28	5 MMSCFD
2	PT JAVA ENERGY SEMESTA (JES)	Gresik	Gresik			5 MMSCFD	17	3,8 MMSCFD
3	PT BAHTERA ABADI GAS (BAG)	Gresik	Tuban	Gresik		7 MMSCFD	21	3,5 MMSCFD
4	PT BANTEN GAS SYNERGI (BaGS)	Sidoarjo	Sidoarjo			3 MMSCFD	11	2,7 MMSCFD
5	PT DAYA TRANS ASIA (DTA)	Sidoarjo	Sidoarjo			2 MMSCFD	13	2,5 MMSCFD
6	PT DUTA NUGRAHA PRATAMA (DNP)	Pasuruan	Gempol			2 MMSCFD	8	2 MMSCFD
7	PT GREEN GAS ENERGY (GGE)	Gresik	Gresik			3 MMSCFD	10	2 MMSCFD
8	PT GRANARI GLOBAL ENERGI (GGE)	Mojokerto	Mojosari			2 MMSCFD	6	1,8 MMSCFD
9	PT SETINDO RAYA	Pasuruan	Pandaan			1 MMSCFD	8	1,7 MMSCFD
10	PT RHEETAU ENERGY NUSANTARA (REN)	Sidoarjo	Sidoarjo			2 MMSCFD	8	1,5 MMSCFD
11	PT TITIES SAMPURNA	Surabaya	Blora			1 MMSCFD	9	1 MMSCFD

Dilihat dari tabel 1.1, kemampuan kompetisi PT. Bahtera Abadi Gas di pasar gas alam untuk industri yang semakin hari semakin melemah dan mulai dikalahkan oleh kompetitor-kompetitor terbesarnya. Pelanggan-pelanggan sangat menekankan kepada *level of service* yang ditekankan kepada *on time delivery* bagi *security of gas supply* bagi pabrik mereka. Sebagai referensi aktual dari data tabel 1.1, ranking perusahaan dari total unit sales dalam volumetrik gas satuan MMSCFD disitu menggambarkan posisi Bahtera

Abadi Gas saat ini dalam persaingan bisnis CNG di Jawa Timur di posisi ke-3. Jika dilihat dari tahun 2012-2013 posisi perusahaan berada di urutan kedua, namun seiring dengan penambahan kompetitor pada tahun 2013-2014 posisi perusahaan malah turun pada posisi ketiga. Selain itu, PT Bahtera Abadi Gas telah menambah 1 plant yang berlokasi di Gresik, namun total sales masih kalah dengan PT. Java Energy Semesta yang sebelumnya berada di posisi ke-4 yang hanya mempunyai 1 plant (lihat tabel 1.1). Alasan lain yang mendasari permasalahan adalah daya jual yang melemah, hal ini terlihat dari rasio penambahan volume lebih kecil dibandingkan dengan perusahaan lain, karena fokus terpecah untuk memperbaiki sistem manajemen yang menjadi lebih besar setelah pembukaan cabang plant baru yang berlokasi di Gresik dengan kapasitas yang sama dengan plant Tuban yakni sebesar 3 mmscfd.

Dalam mendapatkan pelanggan, PT BAG bersaing dengan para kompetitornya dalam memenangkan persaingan. Visi PT BAG yaitu “Menjadi perusahaan penyedia gas bumi terkemuka untuk melayani kebutuhan gas industri dan komersial”, dengan berkomitmen terhadap visinya, PT BAG terus menerus melakukan perbaikan untuk membuat perusahaan ini terus berkembang dalam menghadapi tuntutan bisnis yang semakin kompetitif. Beberapa perbaikan yang dilakukan perusahaan diantaranya pembenahan prosedur kerja pada masing-masing divisi dengan membuat suatu sistem pengendalian yang dituangkan dalam Standart Operating Procedure (SOP) untuk setiap divisi yang ada di perusahaan ini.

Persaingan yang ketat dalam mendapatkan pelanggan antara perusahaan gas yang satu dengan yang lainnya menyebabkan profit margin yang diproyeksikan relative rendah. Hal ini dikarenakan perusahaan gas saling bersaing dalam memberikan penawaran harga yang rendah untuk mendapatkan pelanggan. Dengan proyeksi keuntungan yang relative rendah tersebut, perusahaan harus melakukan efektivitas dan efisiensi dalam proses produksinya agar mencapai tingkat profit yang optimal.

Penyimpangan tersebut tentu saja berakibat pada akurasi target keseluruhan perusahaan yang tidak bisa tercapai secara optimal. Minimnya akurasi target tidak saja berpengaruh pada kondisi kesehatan finansial perusahaan, tetapi juga mempengaruhi image perusahaan di mata pelanggan yang akhirnya kredibilitas perusahaan yang harus dipertaruhkan dalam mendapatkan pelanggan selanjutnya.

Menghadapi permasalahan yang sangat serius tersebut dan agar dapat perusahaan dapat terus berkompetisi dalam arus persaingan yang ketat, maka perusahaan dituntut untuk melakukan perbaikan melalui strategi bisnisnya dengan perumusan dan penyempurnaan strategi bisnis yang tepat sesuai dengan visi, misi dan tujuan perusahaan. Perbaikan terhadap strategi yaitu strategi yang dapat diterjemahkan ke dalam bentuk tindakan operasional secara nyata dan tersosialisasikan kepada seluruh anggota perusahaan sebagai landasan dan kerangka kerja untuk mewujudkan sasaran kerja yang telah ditentukan oleh perusahaan.

PT. Bahtera Abadi Gas sejauh ini telah bersikap proaktif dalam menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi. Visi dan misi sebenarnya sudah ada secara implisit, hanya saja penyesuaian yang dilakukan belum pernah dievaluasi keselarasannya terhadap strategi perusahaan. Adanya *Balance Scorecard* akan membuat visi, misi dan strategi perusahaan tersampaikan secara eksplisit, dan selanjutnya hal ini akan menjadi pondasi bagi sistem manajemen perusahaan. Untuk menjaga agar tindakan-tindakan yang dilakukan tetap berada dalam koridor yang benar (sesuai visi, misi, dan strategi perusahaan), maka *Balanced Scorecard* dipandang sebagai alat manajerial yang dibutuhkan oleh PT. Bahtera Abadi Gas.

Alasan lain diperlukannya *Balanced Scorecard* oleh PT. Bahtera Abadi Gas adalah bahwa perusahaan belum memiliki sistem penilaian kinerja yang memadai. Sistem yang ada memiliki kelemahan dalam segi kontrol. Penilaian yang didasarkan atas aspek keuangan perusahaan memberikan informasi atas sesuatu yang telah terjadi, sehingga sulit dilakukan antisipasi perbaikan ketika proses masih berjalan. Akibatnya upaya untuk melakukan perbaikan menjadi terlambat dan lebih sulit dilakukan. Pihak manajemen merasa memerlukan suatu pedoman pengukuran kinerja agar PT BAG dapat mencapai tujuan yang diharapkan. PT BAG selama ini menggunakan beberapa aspek dalam mengukur hasil kerjanya, yaitu laporan keuangan dan target penjualan. Namun PT BAG membutuhkan keseimbangan pengukuran baik itu dari segi finansial maupun nonfinansial. Keseimbangan tersebut dapat dilihat dalam pengukuran kerjanya yang diperoleh dari empat perspektif (*financial*,

*customer, internal business process, dan learning & growth*) melalui visi dan misi kedalam strategi perusahaan yang diterjemahkan ke dalam kegiatan operasional sehari-hari yang disebut *balanced scorecard*, dan digambarkan dengan *strategy map* untuk penciptaan nilai perusahaan.

Penyusunan *Strategy Maps* dan *Balanced Scorecard* kedepannya sekaligus dapat berfungsi sebagai sistem kontrol dan pengendalian, karena di dalamnya juga tercakup pengukuran-pengukuran yang akan dipakai sebagai dasar penilaian performa. Serangkaian pengukuran yang dipilih merupakan Key Informace Incicators (KPI) atas aspek-aspek *tangible* dan *intangibile* yang sifatnya penting dalam perusahaan. Dengan fungsi sebagai pembelajaran dan pengendalian, *Balanced Scorecard* menjadi sistem manajerial yang tidak hanya berfokus pada masa sekarang, tapi jauh lebih mempertimbangkan kondisi jangka panjang perusahaan. Sehubungan dengan hal tersebut, Bahtera Abadi Gas membutuhkan rancangan *strategy maps* dan *balanced scorecard* untuk membantu setiap orang di perusahaan agar lebih mudah memahami alur strategi dan membantu mengukur keefektifan strategi yang diterapkan Bahtera Abadi Gas. Hal itu diharapkan agar Bahtera Abadi Gas dapat mencapai tujuan dan kesuksesan jangka panjang. Oleh karena itu, judul penelitian adalah “RANCANGAN *STRATEGY MAPS* DAN *BALANCED SCORECARD* PADA PT BAHTERA ABADI GAS GRESIK”.

## 1.2 RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi permasalahan di atas, maka rumusan masalah penelitian adalah: Bagaimana Rancangan *Strategy Maps & Balance Scorecard* pada PT. Bahtera Abadi Gas?

## 1.3 TUJUAN PENELITIAN

Tujuan dari pelaksanaan penelitian ini adalah:

1. Menyusun atau merancang *Strategy Map* PT. Bahtera Abadi Gas
2. Untuk menyusun rancangan *Balanced Scorecard* bagi PT. Bahtera Abadi Gas sebagai dasar sistem manajerial perusahaan.

## 1.4 MANFAAT PENELITIAN

Penelitian ini diharapkan menghasilkan suatu usulan perbaikan sistem manajerial bagi PT. Bahtera Abadi Gas agar dapat menjadi ukuran yang dapat mendukung pencapaian strategi perusahaan.

## 1.5 SISTEMATIKA PENULISAN

Sistematika penulisan tesis ini terdiri dari enam (6) Bab dengan sistematika sebagai berikut:

### BAB I : PENDAHULUAN

Pada Bab I menguraikan mengenai latar belakang penelitian ini, selanjutnya menjelaskan rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian yang ingin dicapai dan sistematika penulisan

### BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Pada Bab II menguraikan mengenai tinjauan pustaka yang meliputi telaah teoritis yang didalamnya dibahas mengenai landasan teori mengenai *Balanced Scorecard*, *Strategy Maps*, Kerangka Konsep Penelitian dan penelitian terdahulu.

### BAB III : METODE PENELITIAN

Pada Bab III diuraikan mengenai metode penelitian yang meliputi pendekatan penelitian, jenis dan sumber data, kebutuhan data, lokasi penelitian, dan yang terakhir diuraikan mengenai teknik analisis yang digunakan.

### BAB IV : GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN

Pada Bab IV ini menguraikan sejarah perusahaan, struktur organisasi perusahaan dan analisis perusahaan

### BAB V : ANALISIS DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Pada Bab V ini, menggambarkan hasil penelitian dan pembahasan.

### BAB VI : SIMPULAN DAN SARAN

Pada Bab VI ini merupakan bagian akhir dari penelitian ini yang berisi simpulan hasil penelitian dan saran atas temuan yang didapat.