

**ANALISIS *KEY SUCCESS FACTORS* SEBAGAI UPAYA
UNTUK MEMPERTAHANKAN KEUNGGULAN
BERSAING BAGIAN KEAGENAN
PT PELAYARAN MERATUS SURABAYA**

SKRIPSI

DIAJUKAN UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN PERSYARATAN
DALAM MEMPEROLEH GELAR SARJANA EKONOMI
JURUSAN AKUNTANSI

A.129/06
Reza
a

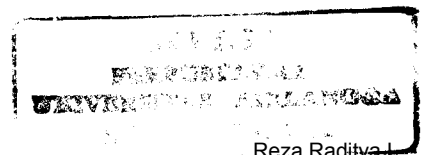


DIAJUKAN OLEH :

REZA RADITYA L

No. Pokok : 040023557

**KEPADA
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2006**



SKRIPSI

**ANALISIS *KEY SUCCESS FACTORS* SEBAGAI UPAYA
UNTUK MEMPERTAHANKAN KEUNGGULAN BERSAING
BAGIAN KEAGENAN PT PELAYARAN MERATUS
SURABAYA**

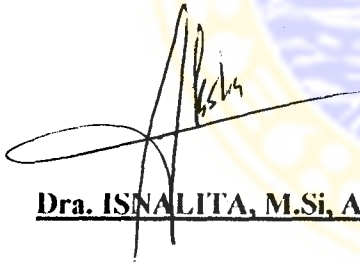
DIAJUKAN OLEH:

REZA RADITYA L

No. Pokok: 040023557

TELAH DISETUJUI DAN DITERIMA DENGAN BAIK OLEH

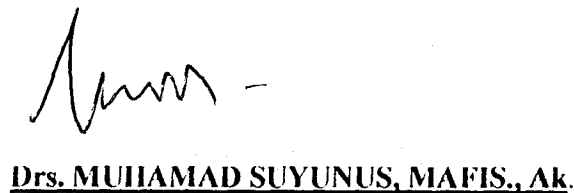
DOSEN PEMBIMBING,



Dra. ISNALITA, M.Si, Ak.

TANGGAL 12/5/06

KETUA PROGRAM STUDI,



Drs. MUHAMAD SUYUNUS, MAFIS., Ak.

TANGGAL 18-5-06

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan petunjuk dan rahmat serta karunia-Nya pada penulis sehingga penulisan skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.

Skripsi yang berjudul **“ANALISIS KEY SUCCESS FACTOR SEBAGAI UPAYA UNTUK MEMPERTAHANKAN KEUNGGULAN BERSAING BAGIAN KEAGENEN PT PELAYARAN MERATUS SURABAYA”** ini disusun oleh penulis sebagai salah satu syarat guna meraih gelar sarjana pada Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga Surabaya.

Pada kesempatan ini penulis banyak mendapatkan bantuan dari berbagai pihak dalam menyelesaikan skripsi ini. Untuk itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada yang terhormat :

1. Drs. H. Karjadi Mientaroem, MA, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga Surabaya.
2. Drs. M. Suyunus MAFIS., Ak., selaku Ketua Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga Surabaya.
3. Dra. Isnalita, Msi., Ak., selaku Dosen Pembimbing yang telah dengan sabar memberikan bimbingan, petunjuk serta saran yang sangat berarti dalam penulisan skripsi ini dengan pengertian.
4. Bapak dan Ibu Dosen yang telah memberikan tambahan ilmu pada penulis selama kuliah di Fakultas Ekonomi Akuntansi UNAIR.

5. Kedua Orangtuaku yang teramat sangat mendukung baik moril maupun materiil dan atas kesabaran yang luar biasa.

Akhirnya dengan segala kerendahan hati penulis menyadari kekurangan dari penulisan skripsi ini, oleh sebab itu kepada semua pembaca kiranya berkenan memberikan kritik dan saran yang bersifat membangun dan semoga penulisan skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi semua pembaca.



Surabaya, Februari 2006

Penulis

ABSTRAK

PT Pelayaran Meratus Surabaya adalah perusahaan yang bergerak dalam pelayaran. Perusahaan dihadapkan pada kondisi dimana semakin ketatnya persaingan pada perusahaan serupa. Kondisi tersebut akan mempengaruhi kinerja PT Pelayaran Meratus Surabaya. Perusahaan perlu suatu analisa terhadap faktor kunci (*Key Success Factors*), sehingga perusahaan memiliki keunggulan kompetitif yang berkesinambungan (*sustainable competitive advantage*) serta tercipta suatu eksistensi yang tinggi dalam kelangsungan hidupnya. Faktor kunci tersebut (*key success factors*) yang mempunyai peranan penting baik dalam lingkungan internal maupun eksternal dalam menunjang keberhasilan pencapaian tujuan usaha dan dapat memberikan keuntungan jangka panjang bagi perusahaan dalam kondisi persaingan ketat. Untuk itu diperlukan analisa mengenai faktor kunci PT Pelayaran Meratus Surabaya untuk mencapai tujuan tersebut.

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang menjadi *key success factors* bagian keagenan PT Pelayaran Meratus Surabaya sebagai upaya untuk mempertahankan keunggulan bersaing. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan menganalisa penerapan kinerja non keuangan untuk memecahkan permasalahan yang ada di PT Pelayaran Meratus Surabaya. Sedangkan ukuran kinerja non-finansial yang digunakan adalah ukuran kinerja efisiensi, ukuran kinerja kualitas diukur dengan *customer acceptance*, ukuran kinerja waktu. Data yang digunakan merupakan data internal perusahaan 2005.

Setelah dianalisis dengan menggunakan menggunakan analisis *Grant*, maka didapat bahwa *key success factor* adalah yang dapat menentukan keberhasilan dalam mencapai keunggulan bersaing adalah penguasaan teknologi, harga dan kualitas pelayanan. Ukuran kinerja non keuangan yang digunakan perusahaan adalah Informasi Sebelum Kapal Datang ke Principal, Penerimaan Advance, Informasi Kedatangan Kapal ke Principal, Informasi Keberangkatan Kapal ke Principal, Pengiriman Disbursement, Settlement. Informasi Sebelum Kapal Datang ke Principal. Selama tahun 2005 PT Pelayaran Meratus Surabaya telah mengageni sebanyak 84 kapal. Dari 84 kapal tersebut tidak semua standar waktu informasi tersampaikan kepada principal tepat waktu. Tercatat terdapat 74 kapal atau 88,09% dimana pemberitahuan kepada principal tepat waktu, sedangkan 10 kapal atau 11,91% terjadi keterlambatan dalam pemberitahuan kepada principal.

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL	
HALAMAN PERSETUJUAN	
KATA PENGANTAR	i
ABSTRAKSI	iii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR LAMPIRAN	ix
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Perumusan Masalah	5
1.3. Tujuan Penelitian Skripsi	5
1.4. Manfaat Penelitian.....	5
1.5. Sistematika Penulisan Skripsi	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Landasan Teori.....	8
2.1.1. Keunggulan Bersaing dan Strategi Generik	8
2.1.2. Key Success Factors	14
2.1.3. Pengendalian Operasional	16
2.1.4. Pengukuran Kinerja Operasional.....	17
2.1.5. Pengukuran Kinerja Non Keuangan Dalam Rangka Pengendalian Operasional	19

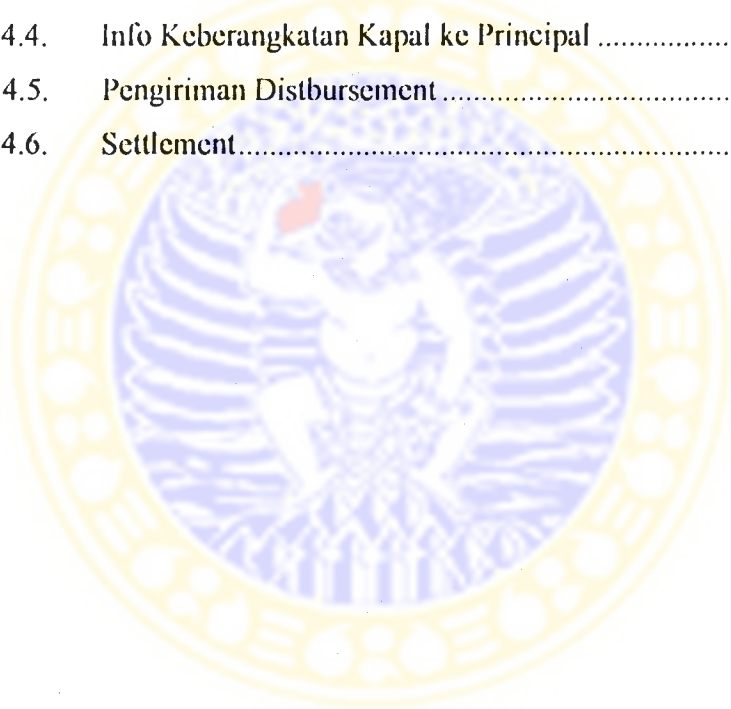
2.1.6. Tolok Ukur Kinerja Non Keuangan	20
2.1.6.1. Perlunya Penggunaan Tolok Ukur Kinerja Non Keuangan	21
2.1.6.2. Keunggulan dan Kelemahan Tolok Ukur Kinerja Non Keuangan.....	22
2.1.6.3. Dimensi Tolok Ukur Kinerja Non Keuangan	22
2.2. Penelitian Sebelumnya	30
2.3. Kerangka Pikir.....	32
BAB III	METODE PENELITIAN
3.1. Pendekatan Penelitian	33
3.2. Ruang Lingkup Penelitian	34
3.3. Jenis dan Sumber Data	34
3.3.1. Jenis Data	34
3.3.2. Sumber Data.....	35
3.4. Prosedur Pengumpulan Data	36
3.5. Teknik Analisis.....	36
BAB IV	ANALISIS DAN PEMBAHASAN
4.1. Gambaran Umum Perusahaan	39
4.1.1. Sejarah Berdirinya Perusahaan.....	39
4.1.2. Lokasi Perusahaan	40
4.1.3. Bentuk dan Tujuan Perusahaan	40
4.1.4. Kegiatan Usaha.....	41
4.1.5. Struktur Organisasi Perusahaan.....	42
4.1.6. Agency Departemen	43
4.2. Identifikasi Key Success Factor.....	53

4.3. Pembahasan	55
4.3.1. Informasi Sebelum Kapal Datang ke Principal	58
4.3.2. Penerimaan Advance	60
4.3.3. Informasi Kedatangan Kapal ke Principal.....	62
4.3.4. Informasi Keberangkatan Kapal ke Principal	63
4.3.5. Pengiriman Disbursement	64
4.3.6. Settlement.....	66
4.4. Penerapan Ukuran Kinerja Non Financial Berdasar Key Success Factors Sebagai Upaya Mempertahankan Keunggulan bersaing....	68
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	
5.1. Simpulan.....	70
5.2. Saran	72
DAFTAR PUSTAKA	

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabal 4.1.	Dokumen Waktu Informasi Sebelum Kedatangan Kapal Kepada Principal.....	59
Tabel 4.2.	Dokumentasi Waktu Advance Distbursement	61
Tabel 4.3.	Informasi Kedatangan Kapal ke Principal.....	62
Tabel 4.4.	Info Keberangkatan Kapal ke Principal	63
Tabel 4.5.	Pengiriman Distbursement	64
Tabel 4.6.	Settlement.....	66



DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. The Five Forces Model.....	9
Gambar 2.2. Generic Building Blocks of Competitive Advantage.....	11



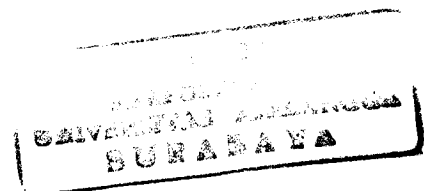
BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Lingkungan usaha yang semakin kompetitif dan dinamik merupakan tantangan bagi perusahaan untuk meningkatkan kemampuan dan daya saing agar dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya, dimana perusahaan tidak hanya menghadapi pesaing dalam negeri tetapi juga pesaing global, oleh karena itu untuk mengantisipasinya perusahaan dituntut untuk dapat mengelola badan usahanya secara efektif dan efisien. Selain itu setiap perusahaan dituntut untuk mempunyai suatu faktor kunci yang dipergunakan sebagai senjata dalam menghadapi persaingan. Faktor kunci tersebut adalah *key success factors* yang mempunyai peranan penting baik dalam lingkungan internal maupun eksternal dalam menunjang keberhasilan pencapaian tujuan usaha dan dapat memberikan keuntungan jangka panjang bagi perusahaan dalam kondisi persaingan ketat.

Persaingan yang ketat tersebut akan memacu perusahaan untuk selalu berusaha mencapai keunggulan bersaing dalam menghadapi para pesaingnya. Menurut Porter (1997: 3) "...keunggulan bersaing tumbuh dari nilai atau manfaat yang mampu diciptakan perusahaan pada pembelinya yang melebihi biaya yang dikeluarkan untuk menciptakan nilai itu." Pendapat tersebut mengacu bahwa keunggulan dalam persaingan menentukan keberhasilan perusahaan.



Suatu badan usaha mempertahankan posisinya haruslah mempunyai pengukuran kinerja yang tepat, relevan dan memadai yang mampu mengukur kinerja yang secara langsung berpengaruh pada kesuksesan perusahaan. Pengukuran tersebut ada yang bersifat keuangan ada pula yang bersifat non keuangan. Ukuran kinerja keuangan dilaporkan dalam bentuk konvensional misalnya anggaran dan analisis varian yang dirasakan semakin kurang memadai bila dipergunakan untuk pengendalian perusahaan karena pengukuran dengan tolak ukur keuangan yang didasarkan pada kinerja masa lalu tidak dapat lagi membawa perusahaan pada pencapaian kinerja dan keunggulan bersaing yang diharapkan. Keterbatasan lain dari penggunaan laporan keuangan adalah tidak dapat dimasukkannya nilai-nilai faktor sukses perusahaan ke dalam satuan moneter, sehingga tolak ukur keuangan yang hanya menunjukkan sebagian akibat tindakan masa lalu, telah gagal dalam menunjukkan apakah tindakan seorang manajer menciptakan nilai atau justru menghancurkan. Penggunaan tolak ukur keuangan tidak dapat lagi memberikan panduan terhadap perjalanan perusahaan di masa depan.

Oleh karena itu, sebaiknya suatu perusahaan selain menggunakan ukuran keuangan juga perlu menggunakan ukuran non keuangan untuk pengendalian operasionalnya. Pengukuran kinerja non keuangan dilakukan dengan cara melakukan pengukuran baik secara fisik maupun non fisik terhadap *output* dan *input* pada aktivitas operasional perusahaan. Ukuran non keuangan mampu memberikan informasi yang lebih rinci, akurat dan tepat waktu untuk efisiensi operasional sehingga perusahaan dengan cepat dan tepat dapat melakukan tindakan perbaikan

kinerja yang berkesinambungan (*continuous improvement*). Dengan menggunakan ukuran kinerja non keuangan yang baik tentu akan diikuti oleh kinerja keuangan yang baik pula dalam jangka panjang. Ukuran non keuangan diperlukan untuk melengkapi kekurangan ukuran keuangan dengan harapan perusahaan dapat melakukan perbaikan terhadap efisiensi, biaya, kualitas, peningkatan produktivitas dan layanan konsumen, serta dapat mencapai keunggulan bersaing dan tujuan perusahaan baik jangka pendek maupun jangka panjang.

Kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) bagi suatu perusahaan jasa seperti perusahaan pelayaran merupakan hal yang sangat penting, karena kepuasan setiap pelanggan dalam memperoleh pelayanan jasa yang memadai membuat mereka percaya akan kinerja perusahaan dan kemampuan dari segenap sumber dayanya baik sumber daya manusia maupun peralatan yang dimiliki dapat dimanfaatkan semaksimal mungkin untuk memberikan kepuasan sebesar-besarnya bagi pelanggan.

Adanya beberapa masalah yang terjadi akibat adanya pelayanan yang kurang memadai yaitu karena cara kerja yang lamban, birokrasi yang berbelit-belit serta aktivitas yang tidak bernilai tambah yang sering dilakukan oleh pihak manajemen membuat pelanggan merasa kecewa (tidak puas). Aktivitas seperti itulah yang seharusnya dihilangkan, karena dengan adanya kemajuan teknologi membuat semakin banyak manajemen yang bermunculan dengan berbagai macam pelayanan serta fasilitas yang semakin canggih dan modern, sehingga pelanggan dapat menentukan pilihannya secara bebas sesuai dengan kemampuan masing-masing dan berbagai jenis pelayanan yang diinginkannya.

Untuk tercapainya tujuan PT Pelayaran Meratus Surabaya hanya menggunakan laporan keuangan sebagai indikator atau tolok ukur yang dapat menunjukkan tingkat keberhasilan yang telah dicapai. Laporan keuangan dinilai sebagai informasi yang selama ini dapat membantu pihak manajemen PT Pelayaran Meratus Surabaya dalam berbagai hal yang menyangkut kinerja yang telah dicapai untuk memberikan pelayanan. Untuk rencana jangka panjang, PT Pelayaran Meratus Surabaya akan mencoba menerapkan sistem pengukuran kinerja yang telah disusun dalam *draft* oleh manajemen yang dinilai lebih baik dari sistem yang dipakai selama ini. Tetapi hal tersebut masih dalam proses pemikiran lebih lanjut karena pihak manajemen masih menganggap bahwa sistem yang selama ini dipakai sudah dapat mencapai semua tujuan yang direncanakan meskipun masih banyak kasus yang belum terselesaikan dengan baik.

Oleh karena itulah untuk mencapai kinerja yang lebih efisien dan efektif serta lebih meningkatkan jasa pelayanan yang diberikan sehingga dapat meminimalkan bahkan menghilangkan beberapa permasalahan yang timbul akibat digunakannya sistem kinerja yang hanya berdasarkan atas laporan keuangan saja, maka dibutuhkan adanya penerapan sistem pengukuran manajemen yang lebih baik sesuai dengan paham kontemporer seperti layaknya yang ditawarkan pada konsep pengukuran kinerja non finansial pada PT Pelayaran Meratus Surabaya yang dapat membuat terwujudnya segala tujuan yang hendak dicapai baik bagi pihak PT Pelayaran Meratus Surabaya itu sendiri maupun bagi pihak pengguna jasa pelayanan.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya maka permasalahan yang akan dikemukakan dalam penelitian ini adalah: “Faktor-faktor apa saja yang menjadi *key success factors* bagian keagenan PT Pelayaran Meratus Surabaya sebagai upaya untuk mempertahankan keunggulan bersaing?”

1.3. Tujuan Penelitian Skripsi

Penelitian ini mempunyai tujuan sebagai berikut: “Untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang menjadi *key success factors* bagian keagenan PT Pelayaran Meratus Surabaya sebagai upaya untuk mempertahankan keunggulan bersaing.”

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diambil dari penelitian skripsi ini adalah sebagai berikut:

1. Memberikan informasi kepada manajemen mengenai alternatif pengukuran kinerja yang dapat digunakan selain pengukuran kinerja yang digunakan sekarang, agar dapat mempertahankan keunggulan bersaing PT Pelayaran Meratus Surabaya.
2. Memberikan masukan bagi perusahaan mengenai *key success factors* yang dapat lebih dikembangkan dan diperdayakan oleh PT Pelayaran Meratus Surabaya.

1.5. Sistematika Penulisan Skripsi

Penulisan skripsi akan mengikuti sistematika berikut ini:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan tentang latar belakang masalah berupa adanya beberapa masalah yang terjadi akibat adanya pelayanan yang kurang memadai yaitu karena cara kerja yang lamban, birokrasi yang berbelit-belit serta aktivitas yang tidak bernilai tambah yang sering dilakukan oleh pihak manajemen membuat pelanggan merasa dikecewakan, sehingga berdampak pada rendahnya keunggulan bersaing perusahaan. Pada bab ini juga berisi perumusan masalah berupa faktor-faktor apa saja yang menjadi *key success factors* bagian keagenan PT Pelayaran Meratus Surabaya sebagai upaya untuk mempertahankan keunggulan bersaing. Selanjutnya diuraikan mengenai tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan skripsi.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menguraikan tentang konsep-konsep dan teori-teori yang dilandasi topik permasalahan yang dirumuskan.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan tentang pendekatan penelitian yang digunakan, obyek penelitian, ruang lingkup penelitian, batasan penelitian, jenis dan sumber data, prosedur pengambilan data serta teknik analisis yang digunakan dalam memecahkan permasalahan yang telah dirumuskan.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan tentang gambaran umum perusahaan serta struktur organisasinya yang merupakan obyek penelitian skripsi, serta pembahasan berdasarkan rumusan masalah yang telah dijelaskan sebelumnya dan menggunakan data yang telah diolah sesuai dengan metode penelitian yang digunakan dan landasan teori yang ada.

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini akan menyajikan suatu simpulan yang ditarik dari permasalahan dan pembahasan yang ada, untuk selanjutnya dapat diberikan saran-saran berupa pokok-pokok pikiran sebagai pemecahan masalah yang telah dibahas di dalam bab-bab sebelumnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

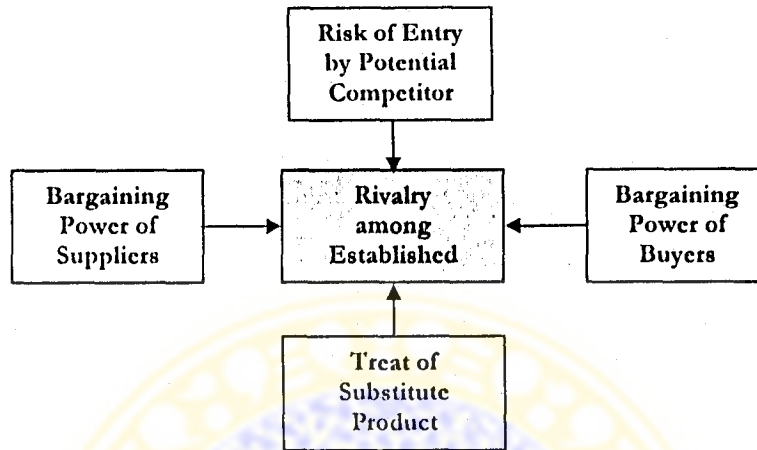
2.1.1. Keunggulan Bersaing dan Strategi Generik

Pemenuhan kebutuhan pelanggan (*customer need*) yang pada akhirnya menghasilkan kepuasan pelanggan dan memiliki sesuatu keunggulan bersaing guna memberikan *customer value* sebenarnya merupakan prasyarat untuk kelangsungan hidup suatu industri dan perusahaan-perusahaan dari dalam industri yang bersangkutan. Pemenuhan kebutuhan pembeli ini merupakan prasyarat untuk kemampuan industri, walaupun secara tersendiri hal itu tidak memadai. Oleh sebab itu, pertanyaan yang muncul adalah apakah perusahaan dapat memanfaatkan nilai yang mereka ciptakan untuk pembeli atau apakah nilai tersebut menjadi peluang untuk dimanfaatkan oleh pihak lain (Porter, 1994: 9).

Kepuasan pelanggan terkait dengan peran manajer ketika menganalisis kekuatan pesaing dalam suatu lingkungan industri agar dapat mengidentifikasi kesempatan dan ancaman yang dihadapi. Porter mengembangkan kerangka kerja yang berguna bagi manajer untuk mengadakan analisis kesempatan dan ancaman. Kerangka kerja tersebut dikenal dengan *The Five Forces Model*, yang berfokus pada lima kekuatan pembentuk persaingan dalam suatu industri, seperti pada gambar 2.1:

GAMBAR 2.1

THE FIVE FORCES MODEL



Sumber: Antony, Robert N dan Vijay Govindarajan, 1995, *Management Control System*, 8th Edition, Irwin, Hal. 278.

1. Risiko masuknya pesaing potensial, yang dipengaruhi faktor kebutuhan model, skala ekonomis, diferensiasi, kompleksitas teknologi produk atau proses dan kebijakan pemerintah.
2. Tingkat persaingan antara perusahaan dalam suatu industri, produk yang terdiferensiasi, jumlah dan keragaman pesaing dan tingkat biaya tetap.
3. Adanya produk pengganti, yang dipengaruhi faktor kinerja pengganti, harga relatif dan kemampuan pembeli untuk beralih/berganti.
4. Kekuatan tawar-menawar pembeli, yang dipengaruhi faktor jumlah pembeli, dampak produk unit bisnis pada biaya total pembeli, dampak unit bisnis pada kualitas atau kinerja produk, pembeli dan pentingnya volume unit bisnis untuk pembeli.

5. Kekuatan tawar-menawar pemasok, yang dipengaruhi faktor jumlah pelanggan, keberadaan input pengganti dan pentingnya volume unit bisnis bagi pelanggan.

Kelima kekuatan gaya persaingan tersebut secara bersama-sama menentukan intensitas persaingan, kemampuan dalam industri dan kekuatan-kekuatan terbesar yang akan menentukan serta menjadi sangat penting dalam perumusan strategi. Perusahaan yang telah mampu menganalisis struktur industrinya akan memiliki suatu keunggulan bersaing (*competitive advantage*), sehingga dapat bertahan dalam persaingan. Keunggulan bersaing pada dasarnya berkembang dari nilai yang mampu diciptakan oleh perusahaan untuk pembelinya yang melebihi biaya perusahaan dalam menciptakannya. Nilai adalah sesuatu yang pembeli bersedia membayar, sedangkan nilai yang unggul berasal dari tawaran harga yang lebih rendah dari pada pesaing untuk manfaat yang sepadan atau unik yang lebih dari sekedar mengimbangi harga yang lebih tinggi (Porter, 1994: 3). Berdasar definisi tersebut, terdapat dua keunggulan bersaing, yaitu:

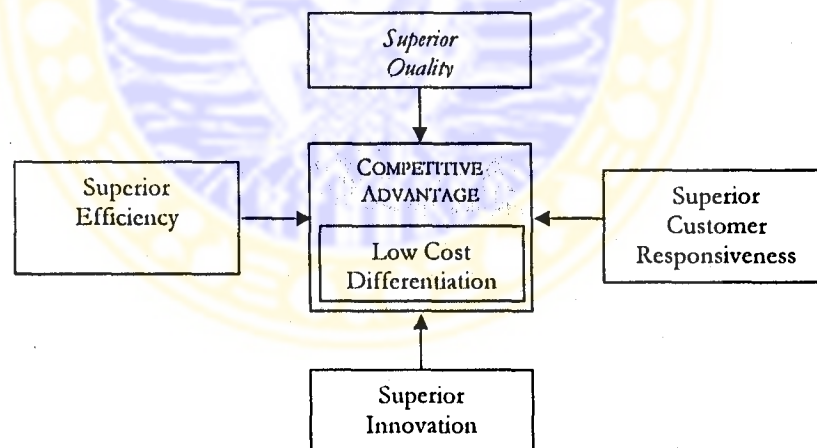
1. *Cost leadership*, yaitu suatu keunggulan bersaing di mana perusahaan berusaha untuk memproduksi suatu produk dengan biaya yang rendah dibandingkan pesaingnya.
2. *Differentiation*, yaitu suatu kondisi di mana perusahaan berusaha menciptakan produk yang unik dibandingkan pesaingnya, sehingga perusahaan dapat membebankan harga premium (*premium price*).

Keunggulan bersaing pada dasarnya berkembang dari kemampuan perusahaan menciptakan nilai untuk pembelinya. Empat faktor pembangun keunggulan bersaing

disebut *The Generic Building Blocks of Competitive Advantage*, yaitu: *efficiency*, *quality*, *innovation* dan *customer responsiveness*, seperti disajikan pada gambar 2-2. *Superior efficiency* adalah kemampuan menurunkan *cost*, *superior quality* menghasilkan harga yang lebih tinggi dan menurunkan *cost*, *superior customer responsiveness* menghasilkan harga yang lebih tinggi dan *superior innovation* menghasilkan harga yang tinggi atau *unit cost* yang rendah. Keempat faktor tersebut secara bersama-sama menciptakan keunggulan biaya rendah atau diferensiasi, yang membawa peningkatan laba sehingga memungkinkan perusahaan untuk mengalahkan pesaingnya.

GAMBAR 2.2

GENERIC BUILDING BLOCKS OF COMPETITIVE ADVANTAGE



Sumber: Hill, Charles W.L. and Garreth R. Jones, *Strategic Management: An Integrated Approach*, 3rd Edition, (Boston Houghton): Misslin Company, 1995.

Keunggulan bersaing adalah faktor penting saat ini dan merupakan jantung kinerja perusahaan di dalam pasar yang bersaing. Menurut Hill, perusahaan saat ini

menghadapi pertumbuhan yang lebih lambat dari pesaing dalam negeri dan global. Perusahaan akan berhasil jika strateginya konsisten dengan lingkungan eksternalnya yang terdiri dari lingkungan industri dan lingkungan makro.

Menurut Hill, et al., (1995: 81), lingkungan eksternal perusahaan seringkali menantang, kompleks dan berdampak terhadap kinerja, sehingga perusahaan harus mengembangkan keahlian untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang ada saat ini. Peluang adalah kondisi lingkungan makro yang membantu perusahaan mencapai keunggulan strategis, sedangkan ancaman adalah kondisi lingkungan makro yang menghalangi perusahaan mencapai keunggulan strategis.

Keunggulan bersaing membahas bagaimana perusahaan memperoleh keunggulan biaya yang dapat dipertahankan? Bagaimana perusahaan dapat membedakan dirinya dari pesaing? Bagaimana perusahaan memilih sebuah segmen sehingga keunggulan bersaing berkembang berdasarkan strategi fokus? Kapan dan bagaimana perusahaan memperoleh keunggulan bersaing dengan strategi terkoordinasi dalam industri terkait? Bagaimana perusahaan meningkatkan dan mempertahankan posisi bersaing?

Ketahanan keunggulan bersaing perusahaan tergantung pada tiga faktor yaitu *barrier to imitation*, *capability of competitors* untuk meniru inovasi dan *industry dynamism*. Jika *barrier to imitation* rendah, pesaing banyak, dan lingkungan sangat dinamis maka keunggulan bersaing menjadi tidak bertahan lama. Keunggulan bersaing sebenarnya bukan suatu subyek baru, karena sumber-sumber potensial dari lingkungan bersaing terdapat di mana-mana dalam perusahaan. Setiap departemen,

fasilitas, kantor cabang, dan unit organisasi yang lain mempunyai peran yang harus didefinisikan dan dimengerti. Semua karyawan harus mengenali peran mereka dalam membantu perusahaan mencapai dan mempertahankan keunggulan bersaing.

Dua jenis keunggulan bersaing yang dapat dicapai oleh perusahaan tersebut di atas menghasilkan tiga strategi generik untuk mencapai kinerja di atas rata-rata dalam suatu industri, yaitu:

1. *Low cost (cost leadership strategy)*

Strategi ini berfokus mencapai biaya rendah dibanding pesaingnya, di mana perusahaan mempunyai cakupan lebih luas, melayani banyak segmen industri dan bahkan beroperasi di dalam industri-industri terkait. Strategi ini dapat dicapai melalui pendekatan skala ekonomis produksi, dampak dari kurva pengalaman, pengendalian biaya secara ketat dan meminimasi biaya riset-pengembangan, jasa, kekuatan penjualan atau iklan.

2. *Differentiation Strategy*

Fokus strategi ini adalah diferensiasi produk atau jasa, yaitu mencipta hal baru yang dirasa oleh seluruh industri sebagai hal yang unik.

3. *Focus*

Strategi ini berfokus pada kelompok pembeli, segmen lini produk atau pasar geografis tertentu. Seperti strategi diferensiasi, bentuk fokus dapat bermacam-macam, jika strategi bisnis rendah dan diferensiasi ditujukan mencapai sasaran pada industri keseluruhan, maka strategi fokus dibangun untuk melayani target

secara baik, di mana semua kebijakan fungsional dikembangkan berdasar pemikiran ini.

2.1.2. Key Success Factors

Key success factors merupakan faktor-faktor penting yang dapat mengantarkan perusahaan pada keberhasilan pencapaian tujuan. Selain itu, merupakan salah satu senjata bagi perusahaan untuk dapat bersaing karena *key success factors* dapat memberikan keuntungan jangka panjang perusahaan. Faktor kunci sukses berbeda antara perusahaan yang satu dengan yang lain, juga berbeda dari waktu ke waktu untuk suatu perusahaan, walaupun kadangkala ada yang sama (Thompson dan Strickland, 1993: 81).

Faktor-faktor kunci sukses perusahaan dapat berasal dari lima sumber seperti yang dinyatakan Marcieriello dan Kirby (1994: 79) "*Key variables come from five sources, they are: industry characteristics, competitive strategy, environmental forces, significant problems and functional issues.*"

Faktor-faktor kunci sukses dalam satu perusahaan akan dapat berubah sesuai dengan kondisi internal dan eksternal perusahaan, untuk itu harus menjadi perhatian yang serius bagi perusahaan. Analisa yang salah terhadap faktor-faktor penting yang harus dimiliki perusahaan berdampak jangka panjang terhadap kesuksesan bersaing serta beresiko terhadap arah strategi yang akan diterapkan (Thompson dan Strickland, 1998: 96).

Dalam praktek yang ada pada saat ini, suatu perusahaan akan memiliki *key success factors* yang berbeda dengan perusahaan yang lain meskipun masih dalam satu industri yang sama, demikian juga dalam penerapannya seperti yang dinyatakan oleh Marcieriello dan Kirby (1994: 79) "They differ by industry, and propriate indicators of performance also differ by application". Key success factors juga akan mengalami penyesuaian dengan kondisi intern dan ekstern perusahaan.

Pengidentifikasian *key success factors* dimaksudkan untuk menentukan faktor mana yang lebih penting dan faktor mana yang kurang penting bagi perusahaan sehingga perusahaan dapat lebih memfokuskan perhatiannya pada faktor yang lebih penting. Manajer biasanya lebih banyak memutuskan berdasarkan pengalaman kerja yang diperoleh selama mengelola perusahaan, untuk menentukan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

Pengidentifikasian *key success factor* dalam penelitian ini didasarkan pada kerangka kerja yang disampaikan Grant (1995: 76). Dalam kerangka kerja ini terdapat 2 aspek yang menentukan hasil identifikasi key success factor, yaitu analisis konsumen dan permintaan dan analisis persaingan, dimana keduanya merupakan bagian yang berkaitan tidak dapat dipisahkan. Analisis konsumen dan permintaan menekankan pada konsumen sebagai salah satu penentu kesuksesan pencapaian tujuan perusahaan, sehingga perusahaan dapat mengetahui faktor-faktor penting yang menentukan tinggi rendahnya konsumen. Analisis persaingan digunakan sebagai alat untuk mengetahui faktor-faktor penting yang menentukan kekuatan atau kemampuan

perusahaan untuk bertahan dalam persaingan industri secara keseluruhan. Kedua analisis ini yang akan menghasilkan key success factor suatu perusahaan.

2.1.3. Pengendalian Operasional

Pengendalian operasional mengidentifikasi standar kinerja yang terkait dengan alokasi dan pemanfaatan sumber daya keuangan, fisik dan manusia perusahaan dalam rangka pelaksanaan strateginya. Dimana fungsi pengendalian tersebut merupakan proses memastikan bahwa hasil-hasil atau kinerja sesuai dengan rencana semula, yang perlu dievaluasi secara sistematis. Dalam melaksanakan pengendalian, manajer-manajer mengambil langkah-langkah penting dalam upaya memastikan bahwa setiap bagian organisasi mengikuti rencana yang sudah digariskan dalam tahap perencanaan. Pengendalian ini umumnya dilaksanakan dengan menggunakan umpan balik, yang merupakan suatu informasi untuk mengevaluasi atau mengoreksi tahap-tahap yang diambil untuk menerapkan sebuah rencana. Seperti yang dinyatakan Pearce dan Robinson (1997: 388) : “operational control system guide, monitor, and evaluate progres in meeting short-term objectives”.

Diperlukan suatu sistem pengukuran kinerja yang efektif untuk mendukung proses pengendalian operasional secara keseluruhan, yaitu suatu sistem pengukuran kinerja yang memiliki sifat tepat waktu dan memberi umpan balik yang akurat atas efisiensi dan efektivitas operasi perusahaan, sehingga dapat membantu manajemen untuk mengetahui permasalahan dengan tepat dan menetapkan tindakan perbaikan yang diperlukan dengan cepat. Cooper dan Kaplan (1991: 201) menyatakan “An

effective operational control and performance measurement system should provide timely, accurate feedback on the efficiency and effectiveness of operations”.

Horngrén, Foster, dan Datar (2000: 229) mendefinisikan keefektifan dan keefisienan sebagai berikut: “Effectiveness: the degree to which a predetermined objective or target is met. Efficiency: the relative amount of inputs used to achieve a given level of output.”

Pengendalian dirancang untuk bekerja terus menerus, dengan memakai ukuran-ukuran secara fisik sebagai masukan informasi. Menurut Hansen dan Mowen (1995: 869) terdapat 5 area utama dari pengendalian operasi yang harus diidentifikasi, sebagaimana dinyatakan dalam bukunya *“Five major areas of operating control have been identified: quality, inventory, material cost, delivery performance, and machine performance. To these five, productivity should be added”*.

2.1.4. Pengukuran Kinerja Operasional

Menilai seberapa baik aktivitas dan proses yang dilakukan merupakan hal yang mendasar bagi usaha manajemen dalam meningkatkan profitabilitas, untuk itu perlu digunakan ukuran kinerja yang dirancang untuk menilai seberapa baik aktivitas dilaksanakan dan hasil akhir yang dicapai, serta untuk mengetahui adanya perbaikan kinerja lebih lanjut. Dengan adanya pengukuran kinerja akan dapat dilakukan pengevaluasian dengan membandingkan kinerja yang ditetapkan dengan yang sesungguhnya. Dari hasil perbandingan tersebut, manajemen dapat mengetahui

seberapa besar penyimpangan yang terjadi dan seberapa jauh kemajuan yang telah tercapai dan tidak tercapai sehingga dapat diambil tindakan untuk mengatasinya.

Manfaat dari pengukuran kinerja adalah memberikan informasi yang berguna kepada manajemen untuk mengidentifikasi sumber-sumber masalah dalam rangka pencapaian kesuksesan. Seperti yang dikemukakan oleh Bruns (1994: 5) yang menyatakan bahwa:

1. Measurements inform management about performance in the past, and they help managers answer questions about how they and the organization is performing.
2. They affect future behaviors by informing and motivating managers in the present and future.

Sedangkan pengukuran kinerja yang baik menurut Horngren dan Sundem (1993: 304) adalah yang memenuhi syarat sebagai berikut :

1. Relate to the goal of the organization
2. Balance long-term and short-term concerns
3. Reflect management of key activities
4. Be affected by the actions of employees
5. Be readily understood by employees
6. Be used in evaluating and rewarding employees
7. Be reasonably objective and easily measured
8. Be used consistently and regularly

Pengukuran kinerja menurut Horngren, et al., (1997: 932) terdiri atas:

- a. Alat ukur kinerja keuangan (*Financial performance measures*)
- b. Alat ukur kinerja non keuangan (*Nonfinancial performance measures* atau disebut juga ukuran-ukuran operasional).

Pengukuran kinerja keuangan menjabarkan indikasi-indikasi kinerja dalam satuan uang serta merupakan hasil akhir dari kegiatan dan keputusan manajemen.

Sedangkan pengukuran kinerja non keuangan merupakan pengukuran yang dilakukan dalam satuan fisik bukan dalam satuan uang. Pengukuran ini lebih menfokuskan pengukuran pada salah satu aspek kinerja serta lebih menunjukkan pada pihak manajemen tentang proses yang sedang berlangsung.

Kedua pengukuran kinerja ini sama pentingnya, sesuai dengan pendapat Horngren, Foster, dan Datar (2000: 268): "Both financial and nonfinancial performance measures are key inputs when evaluating the performance of managers." Hal ini juga didukung oleh Hansen dan Mowen (1995: 854): "Activity performance measures deal with quality, time, cost and flexibility, and both financial and nonfinancial in nature. These measures are designed to assess how well an activity was performance and the result achieved. They are also designed to reveal if constant improvement is being realized."

2.1.5. Pengukuran Kinerja Non Keuangan dalam Rangka Pengendalian Operasional

Pengendalian operasional merupakan pengendalian yang dilaksanakan pada tingkat bawah manajerial, khususnya pada bagian produksi. Pengendalian operasional dikatakan efektif jika menyediakan secara tepat waktu dan mampu memberikan umpan balik yang akurat atas efisiensi dan efektivitas operasi. Untuk itu dibutuhkan suatu pengukuran kinerja yang memberikan informasi secara tepat dan relevan sebagai umpan balik untuk melakukan pengendalian operasional berikutnya.

Pengukuran kinerja non keuangan memegang peranan penting dalam sistem pengendalian operasional, seperti halnya pengukuran kinerja keuangan. Seperti yang dikatakan Cooper dan Kaplan (1991: 201) "Operational control systems should also include, in addition to any financial summaries provided, a relevant variety of nonfinancial indicators."

Hansen dan Mowen (1997: 410) menyatakan "Operation measures are they key to increasing worker to involvement." Ukuran kinerja non keuangan biasanya lebih mudah dipahami oleh para pekerja dan hasil kegiatan biasanya dilaporkan secara langsung dan tepat waktu, sehingga umpan balik segera dapat diterima dan segera dilakukan tindakan koreksi untuk meningkatkan efisiensi. Aktivitas pengukuran non keuangan merupakan aktivitas yang mampu meningkatkan perbaikan kinerja pada tingkat operasional.

2.1.6. Tolok Ukur Kinerja Non Keuangan

Tolok ukur kinerja non keuangan merupakan tolak ukur pengendalian kinerja pada tingkat operasional yang biasanya disebut ukuran operasional, seperti yang didefinisikan oleh Hansen dan Mowen (1997: 410) bahwa: "Operational measures concern physical measures of activity performance." Melalui ukuran operasional, perusahaan dapat mendeteksi tindakan-tindakan yang mengarah pada kesuksesan perusahaan.

Anthony dan Govindarajan (1995: 439) menyatakan bahwa tolak ukur kinerja non keuangan mempunyai dua keunggulan utama yaitu:

- 1) "... can be reported almost on a daily basis."
- 2) "corrective actions can be taken almost immediately."

2.1.6.1. Perlunya Penggunaan Tolok Ukur Kinerja Non Keuangan

Pengukuran kinerja non keuangan dianggap perlu karena mempunyai peranan penting dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban kontemporer. Hansen dan Mowen (1997: 410) menyatakan:

"Nonfinancial measures of performance play a key role in a contemporary responsibility accounting system. Operational a the key to increasing worker involvement. Operational measures concern physical measures of activity performance.

.....

Immediate feedback allows a quicker reaction time and increases in efficiency. Operational measures should relate to the factors considered essential to successful competition. The measures should also motivate and support the overall objective of continuous improvement."

Sedangkan Horngren, Sundem dan Statton (1996: 357) menyatakan: "... to meet new management needs to consider that nonfinancial performance to be just as important as financial performance."

Tolok ukur kinerja non keuangan dapat digunakan sebagai pelengkap ukuran kinerja keuangan dalam menilai kinerja operasional dan mempunyai peranan penting dalam pengukuran fisik aktivitas perusahaan, memonitor pelaksanaan efisiensi dan *continous improvement* dalam memperkuat posisi bersaing perusahaan.

2.1.6.2. Keunggulan dan Kelemahan Tolok Ukur Kinerja Non Keuangan

Keunggulan tolok ukur kinerja non keuangan menurut Shank dan Govindarajan (1993: 147) adalah:

1. The nonfinancial were more directly traceable to the strategy (key success factors) of the firm. Management felt that progress on these measures directly affected the success of firm strategy.
2. The nonfinancial measures were actionable at the plant level.
3. Nonfinancial measures of on time performance (and possibly cycle times) would directly address this issue.
4. The nonfinancial system was also found to couple well with the new high-technology manufacturing system.

Kelemahan tolok ukur kinerja non keuangan (Shank dan Govindarajan, 1993: 148):

1. The problem of how to assign dollar amounts to improvements in the nonfinancial measurements.
2. Going beyond the difficult tie between financial and nonfinancial measures, the measures may conflict in a short time horizon.

Meskipun tolok ukur kinerja non keuangan memiliki beberapa kelemahan, tetapi penggunaannya masih dirasa perlu karena tolok ukur non keuangan tersebut bersifat melengkapi ukuran kinerja keuangan dalam mengukur kinerja perusahaan. Seperti yang dinyatakan oleh Horngren, Foster, dan Datar (2000: 268) : “Managers also find that nonfinancial measures provide usefull information.”

2.1.6.3. Dimensi Tolok Ukur Kinerja Non Keuangan

Hansen dan Mowen (1997: 410) menyatakan bahwa ukuran operasional berhubungan dengan tiga dimensi kinerja aktivitas, yaitu *efficiency, quality and time*.

a). Efisiensi

Efisiensi difokuskan pada hubungan antara aktivitas input dan aktivitas output.

“Efficiency is the relative amount of inputs used to achieve a given level of output.” (Horngren, Foster, dan Datar, 2000: 229). Dimensi efisiensi meliputi: persediaan, kinerja mesin, dan produktivitas (Hansen dan Mowen 1997: 410).

1). Persediaan

Definisi persediaan menurut Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK, 1996: 14.2, 04) yaitu:

“... meliputi barang yang dibeli oleh pengecer untuk dijual kembali, atau pengadaan tanah dan properti lainnya untuk dijual kembali. Persediaan juga mencakup barang jadi yang telah diproduksi, atau barang dalam penyelesaian yang sedang diproduksi perusahaan, dan termasuk bahan serta perlengkapan yang akan digunakan dalam proses produksi. Bagi perusahaan jasa, persediaan meliputi biaya jasa, dimana pendapatan yang bersangkutan belum diakui perusahaan.”

Kunci untuk mengendalikan persediaan menurut Hansen dan Mowen (1997: 501) adalah penggunaan sistem JIT dalam manufaktur dan pembelian. Secara operasional, pengukuran persediaan dilakukan untuk memeriksa sejauh mana perusahaan mengelola jumlah persediaan yang optimal sehingga tidak terjadi penumpukan atau kekurangan persediaan. Ukuran operasional yang dapat digunakan untuk menilai keberhasilan dalam menurunkan persediaan ke tingkat yang wajar (Hansen dan Mowen, 1997: 411) meliputi: inventory turnover rates, days of inventory, number of inventoried items.

2). Kinerja mesin

Dalam lingkungan JIT, kinerja mesin memperoleh perhatian yang tinggi. Peralatan dapat digolongkan menjadi dua kategori, yaitu: *nonbottleneck equipment* dan *bottleneck equipment* (Hansen dan Mowen, 1997: 411).

Bottleneck equipment adalah peralatan atau mesin yang sering menimbulkan kemacetan dan bersifat kritis karena selalu digunakan dalam proses produksi (Hansen dan Mowen, 1997: 411). Oleh sebab itu peralatan jenis ini membutuhkan perawatan yang lebih rutin daripada peralatan jenis lainnya. Kemacetan yang ditimbulkan oleh peralatan jenis ini biasanya akan menyebabkan terganggunya seluruh proses produksi. Pengukuran kinerja yang relevan untuk peralatan jenis ini adalah *machine utilization* (penggunaan mesin).

Untuk *nonbottleneck equipment*, pengukuran yang relevan adalah *machine availability* (ketersediaan mesin). Peralatan ini tidak dibutuhkan sepanjang waktu dan tidak digunakan secara terus menerus.

Memanfaatkan *machine utilization* sebagai ukuran mendorong ketidakefisienan pada proses produksi karena dapat menimbulkan jumlah persediaan menumpuk. Namun bila dibutuhkan, *nonbottleneck equipment* harus tersedia. Jadi *availability* merupakan faktor yang penting untuk semua peralatan. Ukuran kinerja operasional untuk kinerja mesin (Hansen dan Mowen, 1997: 411) adalah:

- a). $\text{Machine utilization} = \text{percentage of the machine capacity being used.}$
- b). $\text{Machine availability} = \text{percentage time of machine is available when needed.}$

Ukuran operasional tersebut jika diselenggarakan dengan rinci dan teratur dapat membantu manajer untuk memantau perawatan peralatan dalam kelangsungan proses produksi.

3). Produktivitas

Produktivitas menunjukkan tingkat efisiensi input yang digunakan dalam menghasilkan output (Horngren, et al., 1997: 873). Produktivitas didefinisikan oleh Hansen dan Mowen (1997: 449) sebagai berikut: “productivity is concerned with producing output efficiently and specifically addresses the relationship of output and the inputs used to produce the output.” Rasio produktivitas dapat dirumuskan sebagai berikut (Hansen dan Mowen, 1997: 451):

$$\text{Productivity ratio} = \text{Output} : \text{Input}$$

Jika input dan output diukur dalam kuantitas fisik maka ukuran ini dinamakan *operational productivity measure*. Tetapi jika output dan input dinyatakan dalam satuan uang maka disebut *financial productivity measure* (Hansen dan Mowen, 1997: 452).

Terdapat dua jenis produktivitas dilihat dari luas cakupannya, yaitu:

1. Pengukuran produktivitas parsial, yaitu pengukuran produktivitas untuk satu masukan dalam jangka waktu tertentu (Hansen dan Mowen, 1997: 451; Horngren, Foster, dan Datar, 1997: 875).
2. Pengukuran produktivitas total, yaitu pengukuran produktivitas untuk semua masukan dalam jangka waktu tertentu (Hansen dan Mowen, 1997: 453; Horngren, Foster, dan Datar, 1997: 878).

b). Kualitas

Maher (1997: 488) mendefinisikan kualitas sebagai berikut: "Quality is defined as meeting or exceeding customer expectations; it is measured by how well the product conforms to specifications." Istilah kualitas oleh Hansen dan Mowen (1997: 435) diterjemahkan sebagai "degree or grade of excellence" yaitu tingkat baik buruknya sesuatu, dalam hal ini "quality is a relative measure of goodness." Jadi secara operasional, produk yang berkualitas adalah suatu produk yang sesuai dengan harapan pelanggan.

Terdapat dua aspek dalam kualitas menurut Horngren, Foster, dan Datar (2000: 677), yaitu: quality of design dan conformance quality. "Quality of design refers to how closely the characteristics of a product or service meets the needs and wants of customers. And conformance quality refers to the performance of a product or service relative to its design and product specifications."

Terdapat dua pandangan tentang kualitas, yaitu: pandangan tradisional dan pandangan kontemporer (Hansen dan Mowen, 1997: 441). Pandangan tradisional menyatakan bahwa tingkat optimal unit rusak dapat diidentifikasi dan perusahaan berusaha untuk mencapai titik tersebut. Titik yang mengijinkan adanya unit rusak didefinisikan sebagai tingkat kualitas yang dapat diterima (*acceptable quality level* atau AQL).

Sedangkan pada pandangan kontemporer tidak mengijinkan terjadinya produk rusak atau cacat, biasanya konsep ini disebut *zero-defect* (konsep kerusakan nol).

Dengan adanya konsep tersebut mengharuskan manajemen mencari cara dan strategi yang jitu dalam mencegah adanya kerusakan pada produk dan selalu melakukan perbaikan yang berkesinambungan untuk meningkatkan kualitas.

Pengukuran operasional terhadap kualitas didasarkan pada: input, aktivitas atau proses, dan komplain pelanggan. Kaplan dan Atkinson (1989: 378) menyatakan "... developing quality measures in three areas of operation: vendor performance, plant manufacturing performance, and customer acceptance."

1). *Vendor performance*

Vendor performance merupakan pengukuran kualitas kinerja para *vendor* atau pemasok perusahaan dalam mengirimkan bahan baku. "Quality measures, both the frequency of defects and the percentage of dollars defective, are computed and tracked for each vendor." (Kaplan dan Atkinson, 1989: 378). Dinyatakan juga oleh Cooper dan Kaplan (1991: 204) "Vendor performance is tracked by frequency of defects and on time delivery percentages."

2). *Plant manufacturing performance*

Plant manufacturing performance merupakan pengukuran kualitas berdasarkan kinerja perusahaan dalam berproduksi. "In-house manufacturing performance would be measured by part-permillion (PPM) defect rates, percentage yields, scrap, rework,..." (Kaplan dan Atkinson, 1989: 379).

Menurut Hansen dan Mowen (1997: 411) untuk aktivitas atau proses manufaktur, dengan produk atau komponen sebagai keluaran, ukuran operasional kualitas meliputi: *defects per unit, number of defective units/total units produced,*

percentage of external failures, pounds of scrap divided by total pounds of material issued.

3). *Customer acceptance*

Customer acceptance merupakan pengukuran kualitas dengan melihat frekuensi komplain pelanggan. "Customer acceptance may be measured by the number of customer complaints" (Kaplan dan Atkinson, 1989: 379). Menurut Hansen dan Mowen (1997: 411) menyatakan untuk aktivitas pembelian input, ukuran operasionalnya meliputi: *number of orders in error/total number of orders, number of errors per order.*

Pengukuran kinerja operasional pada kualitas dapat digunakan pihak manajemen untuk menilai kemajuan perusahaan dan memotivasi pekerja untuk secara terus menerus mencari jalan memperbaikinya.

c). Waktu

Waktu merupakan salah satu dimensi ukuran non keuangan yang penting bagi perusahaan. Perusahaan harus mampu memanfaatkan waktu dengan baik untuk dapat melaksanakan proses produksi secara optimal. Kaplan dan Atkinson (1989: 412) menyatakan: "The throughput time for any manufactured part equals the time interval between when a part is started into production and when the manufacturing process has been completed and the part is ready to be shipped to a customer." *Throughput time* inilah yang menjadi dasar pengendalian waktu, yang dapat dirumuskan sebagai berikut oleh Cooper dan Kaplan (1991: 203):

$$\text{throughput time} = \text{processing time} + \text{inspection time} + \text{movement time} + \text{waiting/storage time}$$

Dalam hal ini *processing time* merupakan waktu yang bernilai tambah (*value added time*), sedangkan *inspection time*, *movement time*, dan *waiting/storage time* adalah waktu yang tidak bernilai tambah (*nonvalue added time*) yang harus diminimalkan atau dihilangkan sama sekali.

Menurut Hansen dan Mowen (1997: 412) terdapat dua karakteristik kinerja yang berhubungan dengan waktu yaitu: *reliability* dan *responsiveness*.

1). *Reliability*

Suatu perusahaan yang selalu dapat diandalkan mampu melaksanakan aktivitas pengiriman output secara tepat waktu merupakan cerminan karakteristik *reliability*. Ukuran operasional yang biasa digunakan dalam mengukur keandalan (*reliability*) adalah *on time delivery* (Hansen dan Mowen, 1997: 412). Mengukur pengiriman yang tepat waktu, perusahaan menetapkan tanggal pengiriman, kemudian menentukan kinerja pengiriman tepat waktu dengan membagi pesanan yang dikirimkan tepat waktu dengan jumlah pesanan yang dikirimkan. Tujuan dari kinerja ini adalah untuk mencapai rasio 100 persen (Hansen dan Mowen, 1997: 412).

2). *Responsiveness*

Responsiveness mencerminkan kemampuan perusahaan dalam merespon permintaan pelanggan. Ukuran operasional untuk ketertanggapan

(*responsiveness*) adalah cycle time dan velocity. "Cycle time is the length of time it takes to produce a unit of activity output.

Velocity is the number of units of activity output that can be produced in a given period of time." (Hansen dan Mowen, 1997 : 412).

Dengan ukuran kinerja operasional untuk *responsiveness* yaitu *cycle time* dan *velocity* akan meningkatkan penekanan terhadap kemampuan berdasarkan waktu.

3). MCE (*Manufacturing Cycle Efficiency*)

MCE merupakan ukuran lain dari ukuran operasional berdasarkan waktu (Hansen dan Mowen, 1997: 413). Kinerja perusahaan dikatakan baik jika MCE mendekati atau sama dengan satu, yang artinya perusahaan hanya melakukan aktivitas yang bernilai tambah (aktivitas *processing*) atau perusahaan mampu mengeliminasi aktivitas tidak bernilai tambah.

Penelitian ini menggunakan divisi Agency PT Pelayaran Meratus Surabaya. Divisi Agency ini lebih merupakan penyedia jasa perantara dan pemenuhan kebutuhan kapal. Agen adalah perusahaan pelayaran yang ditunjuk oleh pemilik / operator kapal (Principal) untuk melayani segala keperluan kapal berikut muatannya di suatu pelabuhan yang diisinggahi oleh kapal tersebut. Dalam penelitian ini pengukuran kinerja non keuangan yang digunakan adalah:

- a. Informasi sebelum kapal datang ke principal adalah ketepatan surat pemberitahuan tentang keagenan kapal asing yang ditujukan kepada Dirjen Perla untuk persetujuan keagenan kapal tersebut.

- b. Penerimaan *Advance Disbursement* adalah ketepatan pembayaran uang muka untuk biaya keagenan kapal. Prosesnya adalah pihak manajemen meminta pengiriman *advance disbursement* dari principal.
- c. Informasi Kedatangan Kapal ke Principal adalah ketepatan pengiriman surat pemberitahuan tentang kedatangan kapal kepada principal.
- d. Informasi Keberangkatan Kapal ke Principal merupakan ketepatan informasi disampaikan oleh pihak agen ke pihak principal.
- e. Pengiriman *Disbursement* merupakan perincian biaya yang dikeluarkan untuk *handle* kapal asing tersebut, seperti biaya labuh, biaya tambat, komisi keagenan, *clearance in/out*, *handling cargo*, dll.
- f. *Settlement* merupakan ketepatan penyelesaian transaksi dengan pihak principal.

2.2. Penelitian Sebelumnya

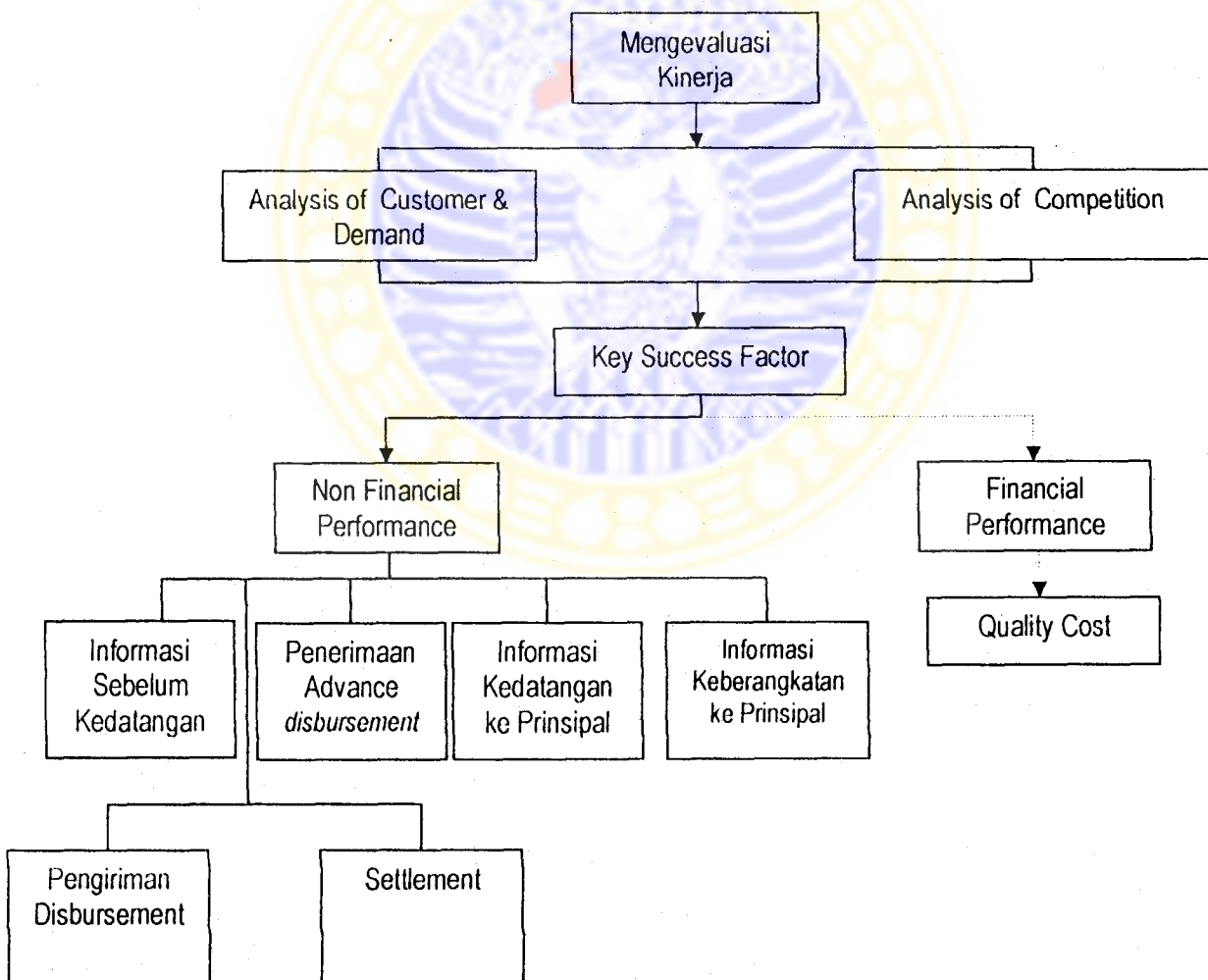
Penelitian dengan topik yang sama pernah ditulis oleh Reffy Dewi Muliastuti (1998) dengan judul penelitian: "Penggunaan Ukuran Kinerja Non-Kuangan sebagai Pelengkap Laporan Keuangan untuk Menilai Kinerja Operasional dan sebagai Alat Pendukung Mencapai Keunggulan Bersaing Perusahaan (Studi Kasus Pada PT "X" Pandaan-Pasuruan)."

Penelitian tersebut, Reffy menitikberatkan penggunaan ukuran kinerja non keuangan sebagai pelengkap laporan keuangan dalam menilai kinerja operasional, dengan pembahasan yang diarahkan pada kesesuaian ukuran non keuangan dengan

faktor-faktor kunci sukses perusahaan dalam mendukung pencapaian keunggulan bersaing di masa sekarang maupun di masa yang akan datang.

Penelitian yang akan dilakukan ini hasilnya diharapkan dapat menunjang dan mendukung hasil penelitian sebelumnya, yang membedakan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada obyek penelitiannya yaitu perusahaan jasa, pada penelitian sebelumnya memproduksi secara pesanan (*job order*).

2.3. Kerangka Pikir



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan pendekatan kualitatif, dimana pendekatan menggunakan data berupa kalimat tertulis atau lisan, perilaku, fenomena, peristiwa-peristiwa, pengetahuan atau obyek studi. Berikut beberapa pengertian dalam pendekatan kualitatif, Boddan dan Taylor (Moleong, 1998: 3) mendefinisikan sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Kirk dan Miller (Moleong, 1998: 3) juga mendefinisikan pendekatan kualitatif sebagai tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan manusia dalam kawasannya sendiri dan berhubungan dengan orang-orang tersebut dalam bahasanya dan dalam peristilahannya.

Pendekatan penelitian ini merupakan pendekatan yang membutuhkan pemahaman, pemikiran dan persepsi yang cukup dari peneliti dalam melakukan penelitian melalui observasi obyek yang dipilih. Menurut Moleong (1998: 27) bahwa pendekatan penelitian kualitatif berakar pada latar alamiah, mengandalkan manusia sebagai alat penelitian, mengadakan analisa data secara induktif, bersifat deskriptif, lebih mementingkan proses dari pada hasil dan hasil penelitiannya disepakati oleh kedua belah pihak, yaitu peneliti dan subyek penelitiannya.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan studi kasus. Menurut Yin (1996: 1) studi kasus merupakan metode yang sesuai bila pertanyaan suatu penelitian berupa "how" atau "why". Peneliti hanya memiliki sedikit peluang untuk mengontrol peristiwa-peristiwa yang akan diteliti, dan fokus penelitiannya merupakan fenomena kontemporer dalam konteks kehidupan nyata. Hal ini bertujuan agar peneliti dapat memahami lebih mendalam dalam hal subyek dan obyek penelitian. Berdasar pendekatan tersebut, penelitian dilakukan melalui observasi yang terperinci terhadap suatu obyek penelitian yang dipilih. Kesimpulan dari penelitian ini tidak dapat digeneralisasikan pada perusahaan lain yang sejenis.

3.2. Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian merupakan batasan penelitian yang digunakan karena kompleksnya realitas yang dihadapi. Batasan yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Data yang digunakan mengenai aktivitas operasi adalah data tahun 2005.
- b. Selain itu hanya beberapa aspek yang akan dibahas dalam pengukuran kinerja non keuangan dengan menyesuaikan data-data yang berhasil diperoleh dari perusahaan.

3.3. Jenis dan Sumber Data

3.3.1. Jenis Data

Jenis data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah:

a. Data Kuantitatif

Data kualitatif yang dikumpulkan adalah data pelayanan selama tahun 2005, berupa informasi sebelum kapal datang ke principal, penerimaan advance *Advance disbursement*, informasi kedatangan kapal ke principal, informasi keberangkatan kapal ke principal, pengiriman disbursement dan settlement.

b. Data Kualitatif

Data kualitatif yang dikumpulkan adalah data umum perusahaan seperti sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi. Sebagai upaya untuk mengetahui persepsi pelanggan atas kinerja pelayanan Bagian Agency, maka disebarakan kuesioner yang meliputi 5 dimensi kualitas pelayanan, yaitu:

1. Reliability
2. Tangible
3. Empathy
4. Assurance
5. Responsiveness.

3.3.2. Sumber Data

Sumber data berasal dari:

a. Sumber data primer

Data primer dikumpulkan dari sumber utama dengan melakukan observasi dan wawancara langsung pada Bagian Keagenan PT Pelayaran Meratus Surabaya.

b. Sumber data sekunder

Data sekunder adalah data yang dikumpulkan, disarikan dan disiapkan oleh pihak lain yaitu berupa buku-buku teori dan data internal perusahaan meliputi laporan produksi perusahaan dan dokumen-dokumen lain yang mendukung, serta skripsi hasil penelitian sebelumnya. Selanjutnya data-data tersebut akan diolah dan dilakukan pengkajian ulang sehingga dapat diperoleh data-data yang dipergunakan dalam penelitian ini.

3.4. Prosedur Pengumpulan Data

Pengumpulan data yang dilakukan dalam usaha untuk memperoleh data yang diperlukan adalah sebagai berikut:

- a. Survey pendahuluan, merupakan kunjungan awal penulis ke perusahaan. Survey ini ditujukan untuk memperoleh gambaran umum tentang situasi dan kondisi perusahaan berkaitan dengan masalah yang akan diteliti dalam skripsi ini.
- b. Studi kepustakaan berupa kegiatan mengumpulkan dan mempelajari buku-buku dan literatur ilmiah yang berisi konsep dasar dan teori-teori yang berkaitan dengan masalah yang akan dibahas, sehingga bisa dijadikan landasan teoritis untuk memecahkan masalah tersebut.
- c. Survey lapangan, merupakan kelanjutan dari survey pendahuluan. Pada tahap ini penulis mengadakan pengamatan secara langsung dalam perusahaan dan melakukan wawancara secara mendalam dan detail dengan pihak-pihak yang terkait dalam perusahaan.

- d. Pengolahan dan analisis data yang berupa kegiatan penelitian dengan mengolah dan menganalisis data yang diperoleh. Berdasarkan teori yang ada akan diperbandingkan dengan kenyataan yang terjadi di perusahaan, sehingga dapat ditarik simpulan untuk menjawab rumusan masalah serta saran untuk perbaikan selanjutnya.

3.5. Teknik Analisis

Teknik analisis yang dilakukan dalam penelitian ini untuk menjawab pertanyaan pada rumusan masalah adalah:

- a. Mengukur kinerja non keuangan, dengan menggunakan rumus:

1. Ukuran Kinerja Efisiensi

a). Efisiensi Kinerja Peralatan

Hasil pengukuran digolongkan menjadi *non bottleneck equipment*, bila masih ada ketersediaan mesin dan *bottleneck equipment* bila *full capacity*.

b). Produktivitas

$$\text{Productivity ratio} = \text{Output} : \text{Input}$$

2. Ukuran Kinerja Kualitas diukur dengan *Customer Acceptance*

Diukur dengan perbandingan jumlah output yang dikomplain dengan total output.

3. Ukuran Kinerja Waktu

a). *Reliability*

b). *Responsiveness*

4. Menyajikan hasil perhitungan dalam tabel dan grafik untuk menganalisa trend atau melihat peningkatan atau penurunan kinerja operasional selama periode tertentu.
5. Analisis yang digunakan untuk membahas hasil penelitian menggunakan analisis deskriptif kualitatif.



BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1. Sejarah Berdirinya Perusahaan

PT. Pelayaran Meratus (*Meratus Line*) didirikan pada tanggal 17 Oktober 1957 oleh Bapak Hen Menaro di Banjarmasin, Kalimantan Selatan. Kapal pertama yang dimiliki oleh PT. Meratus adalah KM. Paliat, yang rute pelayarannya adalah Surabaya-Banjarmasin, dan bermuatan bahan makanan (terutama beras). Kini KM Paliat dijadikan Museum Villa Kapal Paliat, berlokasi di daerah Tretes, Pandaan, Jawa Timur.

Perusahaan ini tumbuh dengan stabil dan pada tahun 1987 berhasil memiliki 11 kapal. Kemudian pada tahun 1990 jumlah kapal bertambah menjadi 15 dan saat ini telah bertambah lagi menjadi 33 buah kapal. PT Pelayaran Meratus merupakan perusahaan pelayaran pertama di Indonesia yang menawarkan kepada para pelanggannya pelayanan angkutan *container* antar pulau. Rute layanan perdana ini adalah Surabaya Ujung Pandang, yang kemudian berkembang ke seluruh pelabuhan utama di nusantara dan ada dalam setiap minggu.

Tigapuluh tiga kapal yang dimiliki Meratus terdiri atas 29 kapal milik sendiri dan 4 kapal sewaan (*chartered*), didukung oleh sejumlah *container* milik sendiri dan *leasing* (sewa beli), peralatan khusus untuk bongkar muat, serta depo *container*

paling mutakhir dan CFS (*Container Freight Station*) yang menjamin para pelanggan memperoleh layanan *container* antar pulau secara luas dan penuh.

4.1.2. Lokasi Perusahaan

Kantor pusat PT. Pelayaran Meratus berlokasi di Surabaya, tepatnya di Jl. Aloon-Aloon Priok No. 27 di daerah Perak. Khusus untuk divisi armada, kantornya terletak di Jl. Tanjung Tembaga No. 5-7, juga di kawasan Perak Surabaya. Sedangkan kantor-kantor cabang di kota-kota lain di Indonesia adalah di Surabaya, Jakarta, Ujung Pandang, Kendari, Banjarmasin, Medan, Samarinda, Palu, Sampit, dan Mataram. Ditambah lagi beberapa kantor perwakilan di Benoa, Palembang, Kupang, dan Dili,

Selain itu, anak perusahaan PT. Pelayaran Meratus yang bergerak di bidang usaha pengiriman (*forwarding*) dan bongkar muat (*stevedoring*), juga mempunyai kantor-kantor pusat cabang di beberapa kota besar di Indonesia.

4.1.3. Bentuk Dan Tujuan Perusahaan

Perusahaan ini merupakan suatu perseroan terbatas yang dimiliki oleh satu keluarga, yakni keluarga Menaro, dengan pendirinya adalah Hen Menaro.

PT. Pelayaran Meratus didirikan dengan tujuan sebagai berikut :

- a. Memberikan pelayanan di bidang jasa pelayaran kepada para konsumen
- b. Turut berperan serta dan bermain di pangsa pasar dunia pelayaran Indonesia
- c. Bersaing secara sehat dengan sesama perusahaan pelayaran

- d. Menjadikan diri sebagai perusahaan pelayaran yang cerdas dan dapat diandalkan

4.1.4. Kegiatan Usaha

Seperti sempat disinggung sebelumnya, selain PT. Meratus yang merupakan perusahaan pelayaran, terdapat pula PT. Mitra Dharma Laksana (*stevedoring company*) dan PT. Mitra Intertrans Forwarding (*forwarding company*), yang tergabung dalam Grup Meratus.

Kegiatan usaha Grup Meratus ini meliputi :

- a. *Domestic Line*: pengangkutan *cargo* antar pulau di Indonesia dengan menggunakan kapal Meratus atau kapal lain dan *container* COC atau SOC.
- b. *Feeder Service*: pengiriman *cargo* ekspor atau impor di dalam rute domestik dan luar negeri dengan menggunakan kapal milik Meratus, dengan mengutamakan *container* SOC (*Shipper Own Container*).
- c. *Through Transport*; pengangkutan dari / ke dalam dan luar negeri dengan menggunakan kapal Meratus dan kapal lainnya.
- d. *International Line*; pengiriman *cargo* ekspor atau impor di dalam rute luar negeri dengan menggunakan kapal Meratus dan mengutamakan *container* COC.
- e. *Forwarding Domestic*; menerima pengiriman barang untuk diangkut dari satu tempat ke tempat lain di Indonesia dan menekankan pada *door door service*.
- f. *Forwarding International*; menerima pengiriman barang dari satu tempat ke tempat lain di luar Indonesia, dengan menggunakan *container* dan kapal MLO (*Main Line Operator*).

- g. *Logistic*; di sini PT. Meratus bertindak sebagai *central consolidator* atau *central distribution*.
- h. *Warehousing / Container Freight Station (CFS)*; PT. Meratus menyewakan gudang, di mana tujuannya adalah untuk mendukung bisnis Meratus lainnya.
- i. *Charter Out* ; merupakan kegiatan mencharterkan (menyewakan) kapal Meratus pada perusahaan pelayaran lain.
- j. *Agency (MAA – Meratus as Agent dan MAP – Meratus as Principal)* ; merupakan kegiatan mengageni kapal dari perusahaan pelayaran lain atau menunjuk agen untuk menangani kapal milik Meratus di pelabuhan.
- k. PBM; kegiatan bongkar muat kapal dan *stuffing / stripping* di depo milik Meratus.
- l. Alat Berat; menyediakan, memelihara, mengoperasikan, dan atau menyewakan alat-alat berat kepada pihak-pihak lain.

4.1.5. Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi secara mutlak diperlukan dalam sebuah perusahaan, karena di dalamnya menunjukkan langkah dan susunan pola tetap hubungan-hubungan di antara fungsi-fungsi, bagian-bagian, posisi-posisi, ataupun orang-orang, yang menunjukkan kedudukan, tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi.

Struktur organisasi PT. Meratus terdiri atas seorang direktur utama dan lima direktur yang masing-masing mengepalai sebuah divisi. Kelima divisi tersebut masing-masing adalah:

- a. Divisi Komersial (*Commercial Division*); divisi yang bertanggungjawab untuk mengoperasikan kapal. -
- b. Divisi Armada (*Fleet Division*); divisi yang bertanggungjawab untuk pemeliharaan kapal agar siap untuk dioperasikan dan agar layak laut
- c. Divisi Keuangan dan Akuntansi; divisi yang bertanggungjawab untuk menangani masalah keuangan perusahaan
- d. Divisi HRD dan Personalia; divisi yang bertanggungjawab untuk menangani masalah karyawan di Meratus dan sekaligus perekrutan karyawan baru
- e. Divisi Alat-Alat Berat; divisi yang bertanggungjawab untuk menangani masalah alat-alat berat (*forklift, reach stacker* dan lain-lain) yang dimiliki oleh PT. Meratus.

4.1.6. Agency Departemen

Tujuan

1. Agar penanganan kapal keagenan dapat dihandle dengan baik.
2. Memberikan pelayanan yang baik kepada principal.

Ruang Lingkup Mulai dari diterimanya Surat Penunjukan Keagenan (Agency Appointment) sampai dengan pada saat kapal telah berangkat.

Definisi

1. Agen adalah perusahaan pelayaran yang ditunjuk oleh pemilik / operator kapal (Principal) untuk melayani segala keperluan kapal berikut muatannya di suatu pelabuhan yang disinggahi oleh kapal tersebut.
2. General Agent merupakan penunjukan agen yang dilakukan oleh perusahaan pelayaran luar negeri yang tidak mempunyai kantor cabang di Indonesia, umumnya di empat pelabuhan utama (Jakarta, Surabaya, Ujung Pandang dan Medan).
3. Sub agent merupakan perusahaan pelayaran yang ditunjuk oleh General Agent atas nama Principal untuk melayani kebutuhan kapal berikut muatannya di pelabuhan yang disinggahi kapal yang diageni oleh General Agent tersebut, karena General Agent tidak mempunyai kantor cabang di pelabuhan yang disinggahi.
4. PKKA (Pemberitahuan Kedatangan Kapal Asing) adalah surat pemberitahuan tentang keagenan kapal asing yang ditujukan kepada Dirjen Perla untuk persetujuan keagenan kapal tersebut.
5. Advance Disbursement adalah pembayaran uang muka untuk biaya keagenan kapal.
6. Port Disbursement adalah perincian biaya yang dikeluarkan untuk handle kapal asing tersebut, seperti biaya labuh, biaya tambat, komisi keagenan, clearance in/out, handling cargo, dll.

Penanggung Jawab: Agency Manager, Adm Agency, Sub Agent /
Cabang Meratus dan Operation Dept, Meratus Jakarta

Agency Manager

1. Menerima Surat Penunjukan Keagenan dari principal, disertai dengan data crew list dan informasi bila ada pekerjaan lainnya seperti penggantian crew, supply/repair deck/engine, supply air tawar, dll ; serta informasi pelabuhan tujuan berikutnya.
2. Meminta pengiriman advance disbursement dari Principal.

Adm Agency

Mengirimkan data-data kepada Meratus Jakarta untuk pengurusan PKKA (Pemberitahuan Kedatangan Kapal Asing). Data-data yang dikirim adalah sebagai berikut:

- a. Nama kapal dan particularsnya
- b. Crew list.
- c. Pelabuhan yang akan dikunjungi
- d. Muatan yang akan dibongkar / dimuat
- e. Copy surat penunjukkan keagenan dari Principal
- f. Copy manifest muatan yang akan dibongkar.

Operation Dept Meratus Jakarta

1. Menerima dan mengirimkan data tersebut kepada Perhubungan Laut untuk dapat diterbitkan PKKA.

2. Mengirimkan PKKA yang telah terbit ke Adm Agency

Adm Agency

1. Menerima PKKA.
2. Menghubungi sub agent / Cabang Meratus dimana kapal akan tiba (untuk sub agent: menyampaikan keinginan untuk menunjuk mereka sebagai sub agent). Agen menghubungi sub agent jika pada pelabuhan bongkar/muat tidak terdapat Cabang Meratus. Jika terdapat Cabang Meratus maka kita menunjuk cabang.
3. Menunjukkan hal berikut kepada sub agent/Cabang Meratus :
 - a. Nama kapal dan particulars.
 - b. Rencana bongkar / muat.
 - c. Nama Consignee / Shipper.
3. Menanyakan ke sub agent/ Cabang mengenai :
 - a. Apakah bongkar/muat dilakukan di rede atau dermaga, dan metode bongkar/muat.
 - b. Rata-rata waktu tunggu dermaga .
 - c. Estimate kapal berada di pelabuhan.
 - d. Estimate port disbursement (termasuk agency fee untuk sub agen)

Setelah tercapai kesepakatan dengan sub agent :

- a. Mengirim surat penunjukkan ke sub agent.
- b. Mengirim PKKA, manifest / informasi rencana muat ke sub agent / Cabang Meratus.

- c. Memberi informasi kepada sub agent / Cabang bila ada pekerjaan lainnya seperti crew change, deck/engine repair/supply, supply air tawar dll.
- d. Menanyakan sub agent / Cabang mengenai rencana sandar (jika diperlukan).
- e. Mentransfer advance disbursement kepada sub agent / Cabang (jika diperlukan)
- f. Memberi informasi pelabuhan berikutnya.
- g. Memberi informasi kepada Principal:
 1. Rencana sandar.
 2. Kesiapan Shipper / Consignee.

Sub Agent / Cabang

1. Memberi informasi rencana kedatangan kapal dan aktifitasnya kepada :
 - a. Syah bandar.
 - b. Imigrasi (untuk kapal asing)
 - c. Dinas Kesehatan Pelabuhan.
 - d. Bea Cukai.
 - e. Pelindo.
 - f. Polisi / pihak keamanan (jika diperlukan).

Dengan melampirkan :

- a. Penunjukkan sub agen.
- b. PKKA.
- c. Crew list.
- d. Particulars kapal.
- e. Manifest / informasi rencana muat/bongkar

1. Memberitahu Shipper and/or *Consignee* dan meminta persiapannya, dengan melampirkan:
 - a. Nama kapal dan informasi ringkas mengenai kapal (bendera, dwt, grt, loa, hatch/hold dan cargo gear)
 - b. Manifest / informasi rencana muat/bongkar.
 - c. Rencana tiba.
2. Mengurus pelayanan kepanduan dan ijin sandar.
3. Memberitahu rencana sandar kepada Agency Dept dan Shipper / *Consignee* setiap hari
4. Memberitahu persiapan Shipper / *Consignee* kepada Meratus

Pada waktu kapal tiba.

Sub agent / Cabang

1. Meminta informasi dari pilot station mengenai pergerakan kapal dari pilot station ke rede, dan menyelesaikan masalah yang mungkin timbul.
2. Naik ke kapal di rede (bila kapal tidak langsung sandar) atau setelah kapal sandar dan mengambil sertifikat:
 - a. Nationality certificate (sertifikat kebangsaan)
 - b. Load line certificate (sertifikat garis muat)
 - c. *Safety equipment certificate* (sertifikat perlengkapan)
 - d. *Safety construction certificate* (sertifikat konstruksi)
 - e. Safety radio certificate (sertifikat radio)
 - f. Marine pollution certificate.

- g. Crew passports / seaman books.
 - h. Last port clearance.
 - i. Notice of Readiness (in case of free in/out term).
3. Mengirim arrival report dan (rencana) mulai selesai dst bongkar/muat kepada Agency Dept
 4. Mengurus in clearance kepada Syahbandar, Dinas Kesehatan Pelabuhan, Imigrasi, Bea Cukai dan Pelindo.
 5. Memberitahu Agency Dept bila ada permintaan dari Master dan jika ada masalah
 6. Mengirim Notice of Readiness kepada Shipper / Consignee dan meminta tanda tangan dari mereka.

Adm Agency

1. Mengirim kepada Principal yaitu arrival report, rencana (mulai/selesai) bongkar / muat
2. Memberitahu Principal bila ada masalah dan bila mungkin memberi saran mengatasinya.

Selama Kegiatan Bongkar Muat

Sub agent / Cabang

1. Mengunjungi kapal setiap hari, memeriksa kegiatan bongkar/muat harian dan diskusi dengan Master bila ada masalah.
2. Melaporkan kegiatan harian bongkar/muat kepada Agency Dept, kapan selesai dan masalah apa yang mungkin timbul (untuk mendapat saran penyelesaiannya).

Catatan: Laporan ini se-lambat2nya sudah harus diterima oleh Agency Dept, Divisi Komersil pada jam 09.00 WIB (setiap hari).

3. Mengurus crew sign on/off ke Imigrasi dan Syahbandar (jika ada penggantian crew).

Adm Agency

1. Meminta laporan kegiatan harian bongkar/muat, rencana selesai dan masalah yang mungkin timbul dari sub agent / Cabang.
2. Melaporkan kegiatan harian bongkar/muat, rencana selesai dan masalah yang timbul serta meminta cara penyelesaiannya.
3. Memperhitungkan estimasi biaya, membandingkan dengan advance disbursement yang diterima dan meminta tambahan advance disbursement kepada Principal (jika diperhitungkan akan ada kekurangan).
4. Memberi instruksi kepada sub agent / Cabang apakah kapal boleh diberangkatkan setelah selesai bongkar/muat (hal ini berkaitan dengan cukup/tidaknya advance disbursement).

Setelah selesai kegiatan bongkar muat

Sub agent / Cabang

1. Melaporkan kepada *Agency Dept* mengenai selesainya kegiatan bongkar muat.
2. Mengurus pelayanan pandu.
3. Mengurus *out clearance* ke Syah bandar, Dinas Kesehatan Pelabuhan, Imigrasi, Bea Cukai dan Pelindo.
4. Menyiapkan Outturn Report, Damage Cargo List dan Short/Over Landed Report.

5. Menyiapkan bill of lading dan manifest muatan.
6. Meminta Master menandatangani bill of lading.
7. Bila bill of lading akan ditandatangani oleh agen, maka agen menyiapkan Surat Otorisasi yang akan ditandatangani Master, memberi otorisasi kepada agent untuk menandatangani bill of lading.
8. Meminta stowage plan kepada Master.
9. Menyiapkan port disbursement (Disbursement Account dan Statement of Account) dan meminta Master menandatangani.
10. Mengirim port disbursement (*Disbursement Account dan Statement of Account*) tersebut ke Agency Dept
11. Menyiapkan Statement of Fact /Time Sheet dan meminta tanda tangan Master.

Adm. Agency

4. Menerima Disbursement Account.

Catatan :

Disbursement account harus disesuaikan dengan kesepakatan dengan Principal dan ditambahkan dengan biaya-biaya yang timbul di Meratus Surabaya.

5. Mengirim Statement of Account kepada Principal.
6. Monitoring pembayaran disbursement dari Principal sampai lunas.
7. Memberikan instruksi pemberangkatan kapal ke sub agent / Cabang Meratus

*Setelah Kapal Berangkat****Sub Agent / Cabang Meratus***

1. Memberangkatkan kapal
2. Memberitahu keberangkatan kapal & ETA di next port ke Agency Dept
3. Mengirim ke Agency Dept mengenai :
 - a. Statement of Fact/Time Sheet.
 - b. Outturn Report.
 - c. Damage Cargo List.
 - d. Short/Over Landed Report.
 - e. Stowage Plan
 - f. Notice of Readiness

Adm Agency

- a. Memberitahu keberangkatan kapal, departure condition dan rencana tiba di pelabuhan berikutnya ke Principal.
- b. Menerima semua dokumen yang tercantum pada point 53 dan mengirim kepada Principal
- c. Memberitahu rencana tiba kepada agen di pelabuhan berikutnya (jika Meratus ditunjuk sebagai agen di pelabuhan tersebut).

Catatan :

Untuk monitoring , dilakukan dengan pengisian Check List Agencies terutama tentang status sudah / belum diterimanya dokumen, hal-hal yang perlu diinformasikan ke Principal/Sub agent/Cabang ataupun informasi yang harus diterima Agency Dept, Divisi Komersil.

Referensi.

1. Klausul 4.9. ISO 9002 : 1994
2. Prosedur Tinjauan Kontrak

Catatan Mutu

1. Proforma Disbursement
2. Statement of Fact/Time Sheet.
3. Outturn Report.
4. Damage Cargo List.
5. Short/Over Landed Report.
6. Stowage plan
7. Port Disbursement
8. Checklist Agencies

4.2. Identifikasi *Key Success Factors*

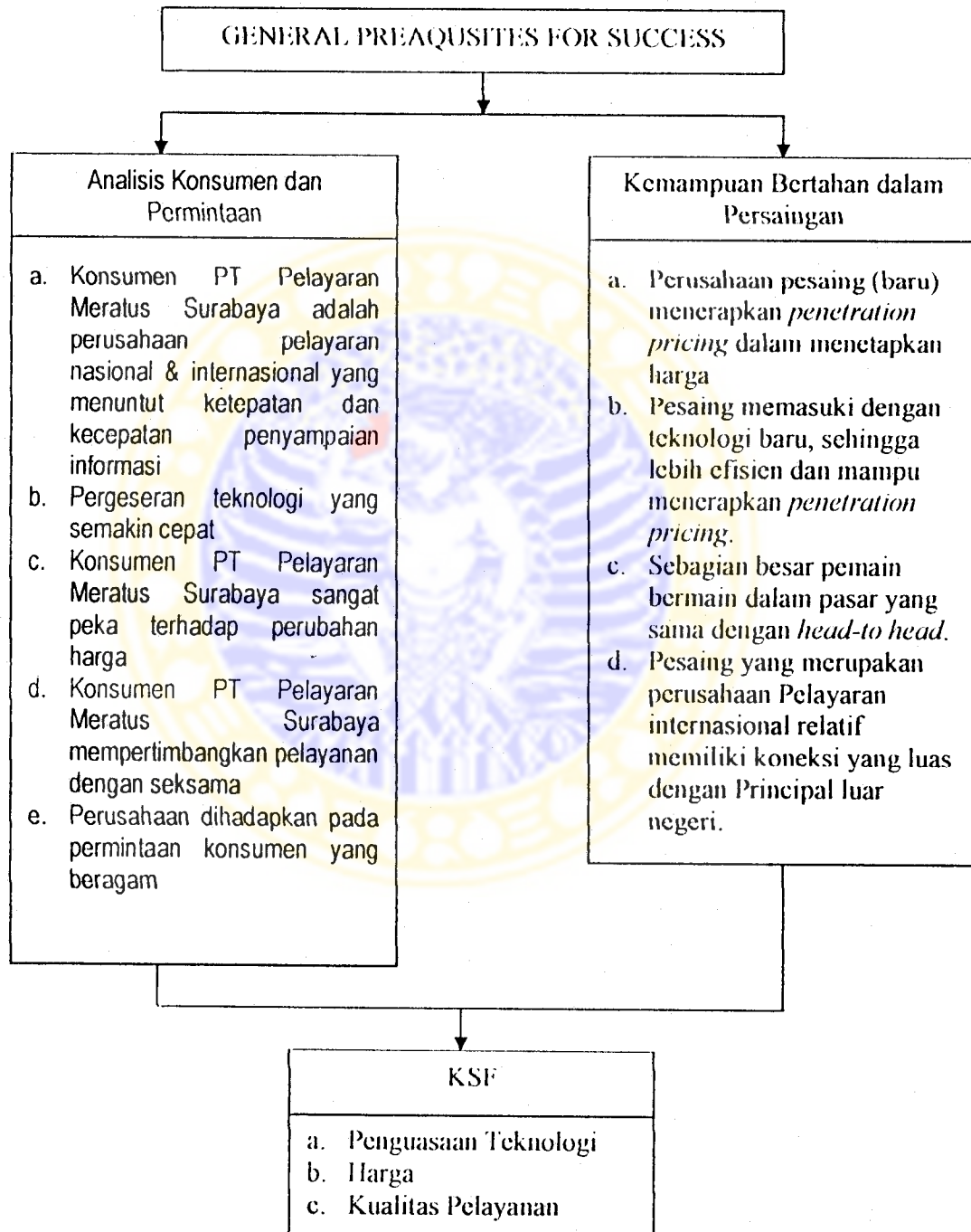
Suatu perusahaan akan memiliki nilai lebih dibandingkan dengan pesaingnya apabila perusahaan tersebut mampu mencapai keunggulan kompetitif, dengan memberdayakan *key success factors* yang dimiliki perusahaan. Masing-masing perusahaan mempunyai *key success factors* dengan variabel dan jumlah yang berbeda-beda tergantung dari kebutuhan. Apabila *key success factors* dapat diidentifikasi dan diterapkan dengan baik maka akan membuat daur hidup suatu perusahaan lebih panjang.

Berdasar pada kerangka kerja Grant, diperoleh bahwa perusahaan dihadapkan pada perkembangan teknologi yang terus bergeser dan persaingan yang ditandai dengan masuknya kompetitor baru pada segmen yang sama. Masuknya kompetitor baru semakin mempersempit pangsa pasar yang ada dan menuntut perusahaan bergerak mempertahankan pangsa pasar yang dimiliki. Disamping itu, seiring dengan semakin meningkatnya daya beli masyarakat dan semakin banyaknya informasi baru yang diterima tentang produk berkualitas mendorong harapan konsumen akan suatu produk akan lebih tinggi. Kedua hal tersebut merupakan bagian yang berkaitan dan tidak dapat dipisahkan.

Atas dasar pertimbangan permintaan dan konsumen serta analisis persaingan yang digali dari wawancara mendalam kepada berbagai pihak yang memiliki kompetensi dan pengamatan selama di lapangan, maka diperoleh kerangka kerja Grant yang menghasilkan Key Success Factors sebagai berikut:

GAMBAR 4.1

KERANGKA KERJA GRANT



Sumber: Dept Interviewed dan Pengamatan

4.3. Pembahasan

Meratus sebagai perusahaan pelayaran dan sekaligus sebagai pemilik kapal / operator kapal / principal menunjuk perusahaan lain sebagai agent untuk melayani kapal di suatu pelabuhan tertentu dimana Meratus tidak memiliki Perwakilan / Cabang. Pihak-pihak yang terkait: Owners/Divisi Armada sebagai pemilik kapal, Divisi Komersil sebagai Vessel's Operator/Manager, Divisi Keuangan & Akuntansi dan Agent/Perusahaan Pelayaran lain dan Instansi terkait di pelabuhan tujuan (Syah bandar, Karantina, Imigrasi, Bea Cukai).

Langkah selanjutnya adalah meminta *nominated agent* untuk mengirimkan port info dan estimate disbursement account dan kemudian memeriksa *estimate disbursement account* dan meminta persetujuan *Operation Manager*:

1. Penunjukkan: estimate DA disetujui dan mengirimkan penunjukkan ke agent dengan dilampiri:
 - a. *Ship Particulars*
 - b. *Crew list*
 - c. *Dokumen muatan*
 - d. *Last / next port of call* (pelabuhan yang telah dan akan dituju)
2. Meminta divisi keuangan & akuntansi untuk melakukan pembayaran advance ke agent. Bagian keagenan memonitor pembayaran tersebut dan mengirimkan slip transfer setelah diterima dari divisi keuangan & akuntansi.
3. Memonitor agen dalam pemberian laporan dalam hal kedatangan kapal, kegiatan kapal selama di pelabuhan, dan keberangkatan kapal.

4. Bagian keagenan menerima dan memeriksa semua laporan dari agent beserta *Disbursement Account*.

Apabila dirasa telah sesuai, bagian keagenan meminta divisi keuangan & akuntansi untuk melakukan pembayaran atas kekurangan. Selanjutnya memonitor dan mengirimkan *copy slip transfer* ke agent apabila telah diterima dari divisi keu & akuntansi. Pembahasan dilakukan berdasarkan proses pelayanan yang dilakukan berdasarkan proyek yang disepakati. Perusahaan perlu menetapkan standar sebagai upaya untuk dapat memberikan pelayanan yang reliabel. Sebagai gambaran sebelum dilakukan penelitian lebih jauh, berikut ini disajikan hasil kuesioner tentang pelayanan PT Pelayaran Meratus Surabaya. Hasil ini menggambarkan tingkat kepuasan pelanggan yang secara langsung maupun tidak langsung membangun atau mengurangi keunggulan bersaing. Jika pelanggan puas, maka akan meningkatkan keunggulan bersaing, sedangkan jika tidak maka akan mengurangi keunggulan bersaing perusahaan.

Untuk itu berbagai langkah operasional yang dapat diambil adalah dengan melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkesinambungan. Spesifikasi kualitas layanan diperbaiki dengan menetapkan prosedur dalam menangani transaksi dan standar waktu dalam melayani pelanggan. Komunikasi internal dan standar waktu dalam melayani pelanggan. Komunikasi eksternal kepada pelanggan diperbaiki dengan: tidak memberikan janji yang berlebihan dalam melayani pelanggan, mengadakan diskusi dengan operator, petugas lapangan dan petugas administrasi dengan *customer contact personel* dalam menyelesaikan masalah pelanggan,

menangani transaksi dan pembuatan laporan. Salah satu KSF adalah kualitas pelayanan, untuk itu penulis merasa perlu memberikan gambaran terlebih dahulu persepsi pelanggan Meratus Agency atas kualitas pelayanan yang selama ini diberikan. Adapun kualitas pelayanan secara teoritis terdiri dari reliability, responsiveness, assurance, empathy dan tangible.

TABEL 4.1.

DISTRIBUSI TANGGAPAN RESPONDEN ATAS KUALITAS PELAYANAN

No.	Pernyataan	SKOR					Total	Mean
		1	2	3	4	5		
Reliability								
1	Kesesuaian layanan dengan yang dijanjikan				3		12	4,00
2	Niat menyelesaikan masalah pelanggan			1	2		11	3,67
3	Kehandalan menangani transaksi			1	2		11	3,67
4	Keepatan waktu				1	2	14	4,67
5	Keepatan laporan		2	1			7	2,33
Daya Tanggap								
1	Keepatan janji waktu petugas			1	2		11	3,67
2	Kecepatan melayani			2	1		10	3,33
3	Kemauan petugas membantu pelanggan		1	1	1		9	3,00
4	Kemauan menanggapi permintaan pelanggan		1	1	1		9	3,00
Kepastian								
1	Penguasaan pekerjaan petugas			2	1		10	3,33
2	Kejelasan instruksi petugas			1	2		11	3,67
3	Keramahan petugas			1	1	1	12	4,00
4	Pengetahuan petugas			1	2		11	3,67
Empati								
1	Waktu layanan				3		12	4,00
2	Keakraban petugas			1	1	1	12	4,00
3	Pemahaman petugas atas kebutuhan pelanggan		1	1	1		9	3,00
Berwujud								
1	Teknologi				1	2	14	4,67
2	Fasilitas pendukung memadai				2	1	13	4,33
3	Kemampuan alat bongkar muat			1	1	1	12	4,00
4	Kemoderenan perangkat komunikasi & navigasi			1	1	1	12	4,00
5	Penampilan petugas		1	2			8	2,67
6	Penampilan laporan		2	1			7	2,33
Total Mean								3,59

Sumber: lampiran.

Rata-rata tanggapan responden tertinggi adalah tanggapan pada pertanyaan mengenai reliability (ketepatan waktu) dan berwujud (teknologi) yang mencapai rata-rata sebesar 4,67. Rata-rata tanggapan responden terendah pada pernyataan reliability (ketepatan laporan) dan berwujud (penampilan laporan) yang mencapai rata-rata sebesar 2,33.

Spesifikasi kualitas layanan diperbaiki dengan menetapkan prosedur dalam menangani transaksi dan standar waktu dalam melayani pelanggan. Dalam melakukan komunikasi hendaknya tidak memberikan janji yang berlebihan dalam melayani pelanggan, sehingga tidak memunculkan harapan yang berlebihan dari pihak penerima jasa. Upaya perbaikan juga dapat dilakukan dengan mendidik dan melatih petugas dalam melayani pelanggan secara cepat dan tepat waktu serta bersedia menanggapi permintaan pelanggan. Agar pelayanan yang dipersepsikan pelanggan memenuhi harapan pelanggan, layanan masih perlu ditingkatkan. Oleh karena itu spesifikasi kualitas pelayanan juga perlu ditingkatkan dengan menetapkan standar dalam hal pelayanan dan kerapian petugas.

Hasil kuesioner tersebut menunjukkan bahwa persepsi responden atas kualitas pelayanan masih belum optimal, mengingat nama besar PT Meratus sebagai perusahaan pelayaran. Evaluasi atas proses pelaksanaan adalah sebagai berikut:

4.3.1. Informasi Sebelum Kapal Datang ke Principal

Informasi ke principal sebelum kapal datang merupakan titik kritis keberhasilan pelayanan keagenan. Perusahaan menentukan standar bahwa

pemberitahuan sudah harus disampaikan 2 hari sebelum kapal datang. Jangka waktu 2 hari tersebut diperkirakan telah mampu menuntaskan semua kebutuhan yang diperlukan untuk berkaitan dengan kesiapan bongkar muat barang. Hasil dokumentasi yang didapat dari data internal sebagaimana disajikan pada tabel 4.2.

Selama tahun 2005 PT Pelayaran Meratus Surabaya telah mengageni sebanyak 84 kapal. Dari 84 kapal tersebut tidak semua standar waktu informasi tersampaikan kepada principal tepat waktu. Tercatat terdapat 74 kapal atau 88,09% dimana pemberitahuan kepada principal tepat waktu, sedangkan 10 kapal atau 11,91% terjadi keterlambatan dalam pemberitahuan kepada principal.

TABEL 4.2.

DOKUMENTASI WAKTU INFORMASI SEBELUM KEDATANGAN KAPAL
KEPADA PRINCIPAL

No.	Hari ke	Jumlah	Standar	Kesimpulan
1	-35	1	-2	Sesuai
2	-28	1	-2	Sesuai
3	-27	1	-2	Sesuai
4	-23	1	-2	Sesuai
5	-22	1	-2	Sesuai
6	-21	1	-2	Sesuai
7	-19	1	-2	Sesuai
8	-16	1	-2	Sesuai
9	-15	2	-2	Sesuai
10	-14	2	-2	Sesuai
11	-13	2	-2	Sesuai
12	-12	4	-2	Sesuai
13	-11	4	-2	Sesuai
14	-10	3	-2	Sesuai
15	-9	6	-2	Sesuai
16	-8	4	-2	Sesuai
17	-7	7	-2	Sesuai
18	-6	7	-2	Sesuai
19	-5	7	-2	Sesuai
20	-4	5	-2	Sesuai

21	-3	7	-2	Sesuai
22	-2	6	-2	Sesuai
23	-1	6	-2	Tidak Sesuai
24	0	3	-2	Tidak Sesuai
25	2	1	-2	Tidak Sesuai
Jumlah Sesuai = 74 (88,09%)				
Jumlah Tidak Sesuai = 10 (11,91%)				
Jumlah = 84 (100%)				

Sumber: Data Internal, Diolah

Hasil wawancara dengan pihak manajemen agency diperoleh informasi bahwa penyebab kesalahan bisa datang dari 2 belah pihak, yaitu agency dan pihak kapal. Beberapa kesalahan tersebut adalah: Mendadak dalam memberitahukan kedatangan kapal untuk diageni (1 hari sebelum kapal tiba), Bagian Agency tidak segera menjawab/merespon pemberitahuan dari Principal serta pemberitahuan datang pada hari tidak efektif (Hari Libur Nasional).

Untuk itu pengendalian dapat dilakukan dengan cara pihak agency lebih pro aktif dalam menanyakan kedatangan kapal ke principal apabila mempunyai *route* atau jadwal tetap. Selain itu pihak manajemen agency perlu terus menginformasikan jadwal libur nasional ke principal-principal. Utamanya untuk libur nasional yang cukup panjang, misalkan: Libur Massal Lebaran.

4.3.2. Penerimaan Advance

Advance Disbursement adalah pembayaran uang muka untuk biaya keagenan kapal. Prosesnya adalah pihak manajemen meminta pengiriman *advance disbursement* dari principal. Langkah selanjutnya adalah pihak manajemen mentransfer *advance disbursement* kepada sub agent / Cabang. Manajemen

selanjutnya melakukan perhitungan estimasi biaya, membandingkan dengan *advance disbursement* yang diterima dan meminta tambahan *advance disbursement* kepada Principal (jika diperhitungkan akan ada kekurangan). Memberi instruksi kepada sub agent / Cabang apakah kapal boleh diberangkatkan setelah selesai bongkar/muat (hal ini berkaitan dengan cukup/tidaknya *advance disbursement*).

Perusahaan menetapkan standar *advance disbursement* adalah hari ke -2 atau 2 hari sebelum kedatangan kapal. Dari 84 kapal yang ditangani, didapat hasil bahwa manajemen hanya mampu memenuhi target sebesar 19 kapal atau 22,6% sisanya sebesar 65 kapal atau 77,4% manajemen gagal memenuhi target.

TABEL 4.3.

DOKUMENTASI WAKTU *ADVANCE DISBURSEMENT*

No.	Hari ke	Jumlah	Standar	Kesimpulan
1	-14	1	-2	Sesuai
2	-12	1	-2	Sesuai
3	-9	1	-2	Sesuai
4	-5	1	-2	Sesuai
5	-4	3	-2	Sesuai
6	-3	5	-2	Sesuai
7	-2	7	-2	Sesuai
8	-1	6	-2	Tidak Sesuai
9	0	8	-2	Tidak Sesuai
10	1	11	-2	Tidak Sesuai
11	2	7	-2	Tidak Sesuai
12	3	8	-2	Tidak Sesuai
13	4	6	-2	Tidak Sesuai
14	5	5	-2	Tidak Sesuai
15	6	4	-2	Tidak Sesuai
16	7	2	-2	Tidak Sesuai
17	8	1	-2	Tidak Sesuai
18	10	2	-2	Tidak Sesuai
19	11	1	-2	Tidak Sesuai

20	12	1	-2	Tidak Sesuai
21	13	2	-2	Tidak Sesuai
22	71	1	-2	Tidak Sesuai
Jumlah Sesuai = 19 (22,6%)				
Jumlah Tidak Sesuai = 65 (77,4%)				
Jumlah = 84 (100%)				

Sumber: Data Internal, Diolah

Hasil wawancara mendalam dengan pihak manajemen menunjukkan bahwa keringanan pembayaran untuk pelanggan yang tetap dan mempunyai rute yang tetap, Penunjukkan dari Principal mendadak (2 hari sebelum kapal datang) dan Bagian Agency tidak memonitor pembayaran. Mengingat besarnya ketidaksesuaian tersebut, maka langkah yang dapat diambil adalah manajemen agency proaktif menanyakan kedatangan kapal ke principal apabila mempunyai route atau jadwal tetap. Melakukan penunadaan keberangkatan kapal sebelum dibayar advance / dilunasi dan bagian Agency turut memonitor pembayaran advance sampai dengan diterima oleh bank.

4.3.3. Informasi Kedatangan Kapal ke Principal

Hasil dokumentasi tentang pemenuhan target pemberian informasi kedatangan kapal ke principal menunjukkan bahwa dari 84 kapal selama tahun 2005, diperoleh bahwa 76 kapal (90,50%) tepat waktu diberitahukan kepada pihak principal. Sementara itu terdapat 8 kapal (9,50%) yang tidak tepat waktu (terlambat) diberitahukan kepada pihak principal.

TABEL 4.4.
INFORMASI KEDATANGAN KAPAL KE PRINCIPAL

No.	Hari ke	Jumlah	Standar	Kesimpulan
1	0	76	1	Sesuai
2	1	3	1	Tidak Sesuai
3	2	2	1	Tidak Sesuai
4	3	3	1	Tidak Sesuai
Jumlah Sesuai = 68 (80,95%)				
Jumlah Tidak Sesuai = 16 (19,05%)				
Jumlah = 84 (100%)				

Sumber: Data Internal, Diolah

Beberapa hal yang menyebabkan permasalahan terjadi adalah kendala bahwa kapal tiba pada saat hari libur. Pihak manajemen agency sebenarnya telah siap memberikan informasi yang diperlukan oleh principal berkaitan dengan kedatangan kapal, akan tetapi pihak principal biasanya libur pada hari minggu atau hari besar. Permasalahan akan sulit dipecahkan pada saat manajemen principal tidak menyiapkan sumberdaya yang dibutuhkan pada saat kapal datang pada hari libur. Untuk itu solusi yang bisa dilakukan adalah menginstruksikan Cabang / Sub agen untuk mengirimkan laporan kedatangan kapal langsung ke Principal.

4.3.4. Informasi Keberangkatan Kapal ke Principal

Hasil dokumentasi tentang pemenuhan target pemberian informasi keberangkatan kapal ke principal menunjukkan bahwa dari 84 kapal selama tahun 2005, diperoleh bahwa 70 kapal (83,30%) tepat waktu diberitahukan kepada pihak principal. Sementara itu terdapat 14 kapal (16,70%) yang tidak tepat waktu (terlambat) diberitahukan keberangkatannya kepada pihak principal.

TABEL 4.5.
INFO KEBERANGKATAN KAPAL ke PRINCIPAL

No.	Hari ke	Jumlah	Standar	Kesimpulan
1	1	70	1	Sesuai
2	2	5	1	Tidak Sesuai
3	3	4	1	Tidak Sesuai
4	4	5	1	Tidak Sesuai
Jumlah Sesuai = 70 (83,3%)				
Jumlah Tidak Sesuai = 14 (16,7%)				
Jumlah = 84 (100%)				

Sumber: Data Internal, Diolah

Hasil dokumentasi menunjukkan hampir tidak ada masalah dengan pemberitahuan kepada pihak principal mengenai informasi keberangkatan kapal. Satu-satu keterlambatan disebabkan karena kapal berangkat pada saat hari libur, pada saat yang bersamaan principal juga libur. Langkah operasional yang dapat ditempuh menginstruksikan Cabang / Sub agen untuk mengirimkan laporan keberangkatan kapal langsung ke Principal.

4.3.5. Pengiriman Disbursement

Disbursement adalah uang muka untuk biaya keagenan kapal. Prosesnya adalah pihak manajemen meminta pengiriman *disbursement* dari principal. Langkah selanjutnya adalah pihak manajemen mentransfer *disbursement* kepada sub agent / Cabang. Manajemen selanjutnya melakukan perhitungan estimasi biaya, membandingkan dengan *disbursement* yang diterima dan meminta tambahan *disbursement* kepada Principal (jika diperhitungkan akan ada kekurangan). Memberi instruksi kepada sub agent / Cabang apakah kapal boleh diberangkatkan setelah selesai bongkar/muat (hal ini berkaitan dengan cukup/tidaknya *disbursement*).

TABEL 4.6.
PENGIRIMAN DISBURSEMENT

No.	Hari ke	Jumlah	Standar	Kesimpulan
1	12	6	30	Sesuai
2	14	2	30	Sesuai
3	16	1	30	Sesuai
4	17	2	30	Sesuai
5	18	4	30	Sesuai
6	19	5	30	Sesuai
7	20	3	30	Sesuai
8	21	3	30	Sesuai
9	22	4	30	Sesuai
10	23	1	30	Sesuai
11	24	5	30	Sesuai
12	25	3	30	Sesuai
13	26	2	30	Sesuai
14	27	1	30	Sesuai
15	28	4	30	Sesuai
16	29	1	30	Sesuai
17	30	4	30	Sesuai
18	31	2	30	Tidak Sesuai
19	33	1	30	Tidak Sesuai
20	34	4	30	Tidak Sesuai
21	36	3	30	Tidak Sesuai
22	37	4	30	Tidak Sesuai
23	39	1	30	Tidak Sesuai
24	40	1	30	Tidak Sesuai
25	41	1	30	Tidak Sesuai
26	42	2	30	Tidak Sesuai
27	43	2	30	Tidak Sesuai
28	45	1	30	Tidak Sesuai
29	48	1	30	Tidak Sesuai
30	52	1	30	Tidak Sesuai
31	55	1	30	Tidak Sesuai
32	58	2	30	Tidak Sesuai
33	64	1	30	Tidak Sesuai
34	65	2	30	Tidak Sesuai
35	72	1	30	Tidak Sesuai
36	80	1	30	Tidak Sesuai
37	84	1	30	Tidak Sesuai
Jumlah Sesuai = 51 (61,0%)				
Jumlah Tidak Sesuai = 33 (39,0%)				
Jumlah = 84 (100%)				

Sumber: Data Internal, Diolah

Perusahaan menetapkan standar *disbursement* adalah hari +30 hari sesudah keberangkatan kapal. Dari 84 kapal yang ditangani, didapat hasil bahwa manajemen hanya mampu memenuhi target sebesar 51 kapal atau 61,0% sisanya sebesar 33 kapal atau 39,0% manajemen gagal memenuhi target.

Berdasar pada wawancara mendalam yang dilakukan, maka diperoleh simpulan bahwa manajemen perlu waktu dalam pengumpulan data dan pembuatan D/A, disamping itu proses penandatanganan kontrak juga membutuhkan waktu serta adakalanya *invoice* dikembalikan karena ada pembaharuan kontrak karena nilai kontrak kurang. Untuk itu solusi yang ditawarkan adalah menganalisa proses pembuatan D/A, membuat check list proses pembuatan D/A, mempercepat proses atau mempersingkat rantai pekerjaan dan menginstruksikan Cabang/Sub Agen untuk mengirimkan dokumen/data pendukung (*invoice* asli, *vouchers*) paling lambat 7 hari setelah kapal berangkat.

4.3.6. Settlement

Proses *settlement* selama tahun 2005 pada PT Pelayaran Meratus Surabaya dari sebanyak 84 kapal yang diagenitercatat terdapat 81 kapal atau 96,4% dimana *settlement* tepat waktu, sedangkan 3 kapal atau 3,6% terjadi keterlambatan dalam proses *settlement*.

TABEL 4.7.
SETTLEMENT

No.	Hari ke	Jumlah	Standar	Kesimpulan
1	-33	1	40	Sesuai
2	-30	1	40	Sesuai
3	-23	1	40	Sesuai
4	-20	1	40	Sesuai
5	-19	1	40	Sesuai
6	-18	2	40	Sesuai
7	-16	2	40	Sesuai
8	-14	1	40	Sesuai
9	-13	2	40	Sesuai
10	-12	4	40	Sesuai
11	-11	5	40	Sesuai
12	-10	5	40	Sesuai
13	-9	5	40	Sesuai
14	-8	4	40	Sesuai
15	-7	1	40	Sesuai
16	-6	4	40	Sesuai
17	-5	3	40	Sesuai
18	-4	2	40	Sesuai
19	-3	1	40	Sesuai
20	-2	4	40	Sesuai
21	-1	1	40	Sesuai
22	0	4	40	Sesuai
23	1	5	40	Sesuai
24	3	1	40	Sesuai
25	4	4	40	Sesuai
26	6	3	40	Sesuai
27	7	2	40	Sesuai
28	9	1	40	Sesuai
29	11	1	40	Sesuai
30	12	2	40	Sesuai
31	13	2	40	Sesuai
32	15	1	40	Sesuai
33	18	1	40	Sesuai
34	22	1	40	Sesuai
35	25	1	40	Sesuai
36	34	1	40	Sesuai
37	42	3	40	Tidak Sesuai
Jumlah Sesuai = 81 (96,4%)				
Jumlah Tidak Sesuai = 3 (3,6%)				
Jumlah = 84 (100%)				

Sumber: Data Internal, Diolah

Meskipun kesalahan yang terjadi hanya sekitar 3,6%, peneliti tetap mencoba melakukan wawancara faktor penyebab kesalahan tersebut. Didapat bahwa kesalahan disebabkan oleh *invoice* dikembalikan karena ada pembaharuan kontrak karena nilai kontrak kurang/habis dan keterlambatan penyusunan dan pengiriman D/A. Untuk itu solusi yang dapat ditawarkan adalah manajemen agency hendaknya dapat menganalisa proses pembuatan D/A, membuat check list proses pembuatan D/A, mempercepat proses atau mempersingkat rantai pekerjaan dan menginstruksikan Cabang/Sub Agen untuk mengirimkan dokumen/data pendukung (*invoice* asli, *vouchers*) paling lambat 7 hari setelah kapal berangkat.

4.4. Penerapan Ukuran Kinerja Non-finansial Berdasar Key Success Factors Sebagai Upaya Mempertahankan Keunggulan bersaing

Penerapan ukuran-ukuran kinerja non-finansial untuk mengendalikan aktivitas operasional perusahaan sangat perlu untuk diterapkan. Perusahaan dapat menggunakan ukuran-ukuran kinerja operasional yang disesuaikan dengan kebutuhan operasionalnya. Hasil pengukurannya dapat dijelaskan dalam bentuk trend atau grafik setiap periode. Informasi yang dihasilkan dari pengukuran kinerja non-finansial ini dapat menunjukkan pada manajemen mengenai adanya peningkatan atau penurunan efisiensi, produktivitas, maupun kinerja operasional lainnya. Diharapkan dengan adanya pengukuran ini, perusahaan akan selalu menerapkan upaya perbaikan.

Upaya perbaikan yang berkesinambungan dapat diwujudkan dengan terus menerus mencari cara mengeliminasi kesalahan yang dibuat, yaitu mengalami

aktivitas yang tidak bernilai tambah serta dapat meningkatkan efisiensi dari aktivitas yang bernilai tambah. Ukuran kinerja non-finansial yang memiliki kelebihan dalam detail informasi dapat membantu ukuran kinerja keuangan dalam melakukan pengendalian biaya yang sekaligus dapat meningkatkan kinerja operasional. Kinerja operasional dapat dipantau secara langsung dengan menggunakan ukuran kinerja non-finansial. Dengan menganalisa ukuran kinerja non-finansial yang sesuai, manajer produksi akan mengetahui tindakan koreksi apa yang harus dilakukan. Dengan memasukkan ukuran kinerja non-finansial dalam analisa aktivitas produksi maka manajer produksi akan mendapatkan gambaran yang lebih akurat serta diharapkan mampu melakukan pengendalian biaya dan peningkatan kinerja operasional yang lebih baik.

Keterkaitan antara penerapan kinerja non finansial atas dasar key success factors dalam upaya mempertahankan keunggulan bersaing terletak pada upaya melakukan perbaikan sesuai dengan standar yang ditetapkan dengan menerapkan ukuran kinerja efisiensi dan ukuran kinerja kualitas. Upaya ini diharapkan mampu mengantisipasi dan mengimbangi pergerakan faktor eksternal yang dinamis, sehingga keunggulan yang dimiliki tetap dapat dipertahankan.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1. Simpulan

Mengacu pada hasil pembahasan, dapat ditarik beberapa simpulan:

1. Setelah dianalisis dengan menggunakan analisis *Cirant*, maka didapat bahwa *key success factor* adalah yang dapat menentukan keberhasilan dalam mencapai keunggulan bersaing adalah penguasaan teknologi, harga dan kualitas pelayanan .
2. Ukuran kinerja non keuangan yang digunakan perusahaan adalah Informasi Sebelum Kapal Datang ke Principal, Penerimaan Advance, Informasi Kedatangan Kapal ke Principal, Informasi Keberangkatan Kapal ke Principal, Pengiriman Disbursement, Settlement.
 - a. Informasi Sebelum Kapal Datang ke Principal. Selama tahun 2005 PT Pelayaran Meratus Surabaya telah mengageni sebanyak 84 kapal. Dari 84 kapal tersebut tidak semua standar waktu informasi tersampaikan kepada principal tepat waktu. Tercatat terdapat 74 kapal atau 88,09% dimana pemberitahuan kepada principal tepat waktu, sedangkan 10 kapal atau 11,91% terjadi keterlambatan dalam pemberitahuan kepada principal.
 - b. Penerimaan Advance. Perusahaan menetapkan standar *advance disbursement* adalah hari ke -2 atau 2 hari sebelum kedatangan kapal. Dari 84 kapal yang ditangani, didapat hasil bahwa manajemen hanya

- mampu memenuhi target sebesar 19 kapal atau 22,6% sisanya sebesar 65 kapal atau 77,4% manajemen gagal memenuhi target.
- c. Informasi Kedatangan Kapal ke Principal. Kinerja menunjukkan 68 kapal (80,95%) tepat waktu diberitahukan kepada pihak principal. Sementara itu terdapat 16 kapal (19,05%) yang tidak tepat waktu (terlambat) diberitahukan kepada pihak principal.
 - d. Informasi Keberangkatan Kapal ke Principal. selama tahun 2005, diperoleh bahwa 83 kapal (98,8%) tepat waktu diberitahukan kepada pihak principal. Sementara itu terdapat 1 kapal (1,20%) yang tidak tepat waktu (terlambat) diberitahukan keberangkatannya kepada pihak principal.
 - e. Pengiriman Disbursement. Perusahaan menetapkan standar *disbursement* adalah hari +30 hari sesudah keberangkatan kapal. Dari 84 kapal yang ditangani, didapat hasil bahwa manajemen hanya mampu memenuhi target sebesar 51 kapal atau 61,0% sisanya sebesar 33 kapal atau 39,0% manajemen gagal memenuhi target.
 - f. Proses *settlement* selama tahun 2005 pada PT Pelayaran Meratus Surabaya dari sebanyak 84 kapal yang diagenitercatat terdapat 81 kapal atau 96,4% dimana *settlement* tepat waktu, sedangkan 3 kapal atau 3,6% terjadi keterlambatan dalam proses *settlement*.

5.2. Saran

Berdasar hasil penelitian secara keseluruhan dan simpulan yang diperoleh, dapat dikemukakan beberapa saran sebagai berikut:

1. PT Meratus Agency Department hendaknya memasukkan dimensi kualitas pelayanan guna menciptakan kepuasan pelanggan. Dimensi kualitas pelayanan tersebut berupa reliability, daya tanggap, kepastian, empathy, dan berwujud. Kelima dimensi tersebut dapat dijabarkan dalam tindakan nyata untuk setiap aktivitas dalam perusahaan, sehingga setiap karyawan bisa memahami implementasi dari dimensi kualitas pelayanan tersebut.
2. *Key success factors* dari analisis Grant adalah kualitas pelayanan dan penguasaan teknologi. Untuk menciptakan keunggulan bersaing diperlukan penjabaran agar dapat diimplementasikan dalam tindakan nyata.

DAFTAR PUSTAKA

- Atkinson, Anthony A. et. al., 1997. *Management Accounting*, 2nd editions, Prentice Hall International Editions, Upper Saddle River, New Jersey
- Anthony, Robert N, and Vijay Govindarajan, 1995. *Management Control System*, Eighth Edition, Chicago : Richard D. Irwin.
- Bruns Jr, William J., 1994. *Accounting For Managers: Text and Cases*, Cincinnati-Ohio: Shourt Weston Publisng Co.
- Cushway, Barry, 2002. *Human Resources Management (Manajemen Sumber Daya Manusia: Perencanaan, Analisis, Kinerja, Penghargaan)*, Cetakan Ketiga, PT Gramedia, Jakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P., 2001. *Organisasi dan Motivasi*, Cetakan Ketiga, Penerbit Bumi Aksara.
- Hill, Charles W. L. and Gareth R. Jones, 1995. *Strategy Management: An Integrated Approach*, Third Edition, Boston : Houghton Mifflin Comp.
- Hongren, Charles T. and Gary L. Sundem, 1993. *Management accounting*, Ninth Edition, New Jersey : Prentice-Hall Inc.
- Husnan, Suad dan Heidjerachman, 1990. *Manajemen Personalia*, Edisi Keempat, Cetakan Ketiga, BPFE UGM, Yogyakarta.
- Ikatan Akuntan Indonesia. 2002. *Standar Akuntansi Keuangan*, Jakarta: PT Salemba Emban Patria.
- Kaplan, Atkinson, A.A., 2000. *Advanced Management Accounting*, Prentice Hall.
- Kaplan, Robert S, and Robin Cooper, 1999. *Cost & Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance*, Harvard Business Scholl Press, Boston-Massachusetts.
- Maciericello, Joseph A. and Calvin J. Kirby, 1994. *Management Control System: Using Adaptive System to Attain Control*, Second Edition, New Jersey : Prentice-Hall Inc.
- Maher, Michel, 1997. *Cost Accounting: Creating Value Of Management*, Ninth Edition, Chicago : Irwin Mc. Graw-Hill Co.
- Martoyo, Susilo, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Keempat, Cetakan Pertama, BPFE, Yogyakarta.

- Mowen. Maryanne M dan Hansen Don. R, 2001. *Management Accounting, 6th Edition*, South-Western College, Publishing
- , George Foster and Srikand M. Datar, 1997. *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*, Ninth Edition, New Jersey : Prentice-Hall Inc.
- , George Foster and Srikand M. Datar, 2000. *Cost Accounting : A Managerial Emphasis*, tenth Edition, New Jersey : Prentice-Hall Inc.
- Pearce, John A. Richard B. Robinson Jr., 1997. *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control*, Ninth Edition, Boston : Irwin Mc. Graw-Hill Co.
- Porter. Michael E. 1994. *Keunggulan bersaing: Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*, Cetakan Kedua. Terjemahan. Jakarta : Penerbit Airlangga.
- , 1997. *Strategi Bersaing : Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*, Cetakan Kesembilan. Terjemahan. Jakarta : Penerbit Airlangga.
- Reffy Dewi Muliastuti, 1998, *Penggunaan Ukuran Kinerja Non-Kuangan sebagai Pelengkap Laporan Keuangan untuk Menilai Kinerja Operasional dan sebagai Alat Pendukung Mencapai Keunggulan Bersaing Perusahaan (Studi Kasus Pada PT "X" Pandaan-Pasuruan)*, Skripsi, FE Unair.
- Reksodiprojo, Sukanto dan T. Hani Handoko, 1990. *Organisasi Perusahaan, Teori Struktur dan Proses*, Edisi Kedua, Cetakan Keempat, BPFE UGM, Yogyakarta.
- Shank, John K. and Vijay Govindarajan, 1993. *Strategic Cost Management: The New Tool For Competitive Advantage*, New York : The Free Press, A Division of Macmillan, Inc.
- Strauss, George, 1991. *Personal the Human Problem of Management*, penerjemah: Grace M. Hadikusuma dan Rochmulyati, Manajemen Personalia, Penerbit PT Pusaka Binaman Pressindo.
- Thomson Jr., Arthur A. and A. J. Strickland III, 1993. *Strategi Management: Concept and Cases*, Seventh Edition, Burr Ridge Illionis : Richard D. Irwin Inc.
- , 1998. *Crafting and Implementing Strategy: Text and Reading*, Tenth Edition. Boston Massachusetts : Irwin Mc. Graw-Hill Co.
- Toha, Miftah, 2002. *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Edisi 1, Cetakan Tigabelas, Penerbit PT Rajawali, Jakarta.
- Umar, Husein, 2003. *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*, Cetakan Kelima, Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

KUESIONER

PENGANTAR

1. Daftar pernyataan yang ada di bawah ini mohon diisi dengan teliti, jujur dan merupakan pendapat pribadi
2. Daftar pernyataan ini dibuat untuk mengetahui pendapat anda mengenai hal-hal yang ditanyakan.
3. Semua pernyataan tidak ada benar atau salah, semua tergantung pendapat anda.
4. Jawaban yang Anda berikan hanya akan digunakan oleh peneliti sebagai data penelitian untuk penyelesaian skripsi.
5. Peneliti mengucapkan terima kasih atas partisipasi dan bantuan Anda.

IDENTITAS RESPONDEN

Nomer Responden :
Umur :
Jenis Kelamin :
Pendidikan Terakhir :
Pekerjaan :

Skala Penilaian:

- a. Jawaban 1 berarti Sangat Tidak Setuju
- b. Jawaban 2 berarti Tidak Setuju
- c. Jawaban 3 berarti Cukup Setuju
- d. Jawaban 4 berarti Setuju
- e. Jawaban 5 berarti Sangat Setuju

Berilah tanda (X) pada kolom yang disediakan untuk setiap jawaban Anda atas pernyataan berikut ini:

I. Reliability

No.	Pernyataan	1	2	3	4	5
1.	Layanan yang diberikan oleh PT Pelayaran Meratus sesuai dengan layanan yang dijanjikan					
2.	PT Pelayaran Meratus selalu memiliki Niatan untuk menyelesaikan masalah pelanggan					
3.	PT Pelayaran Meratus memiliki kehandalan dalam menangani transaksi					
4.	Waktu kedatangan pengiriman PT Pelayaran Meratus tepat waktu					
5.	Laporan yang diberikan PT Meratus tentang jadwal pemberangkatan dan kedatangan pengiriman barang sangat tepat					

II. Daya Tanggap

No.	Pernyataan	1	2	3	4	5
1.						
2.	Petugas PT Pelayaran Meratus memiliki kecepatan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan					
3.	Petugas PT Pelayaran Meratus memiliki kemauan yang besar dalam membantu pelanggan					
4.	Petugas PT Pelayaran Meratus memiliki kemauan dalam menanggapi permintaan pelanggan					

III. Kepastian

No.	Pernyataan	1	2	3	4	5
1.	Petugas PT Pelayaran Meratus mempunyai penguasaan pekerjaan yang baik					
2.	Kejelasan instruksi yang diberikan petugas PT Pelayaran sangat membantu pelanggan					
3.	Petugas PT Pelayaran Meratus bersikap ramah terhadap pelanggan					
4.	Petugas PT Pelayaran Meratus dituntut memiliki pengetahuan yang luas dalam menunjang pekerjaannya					

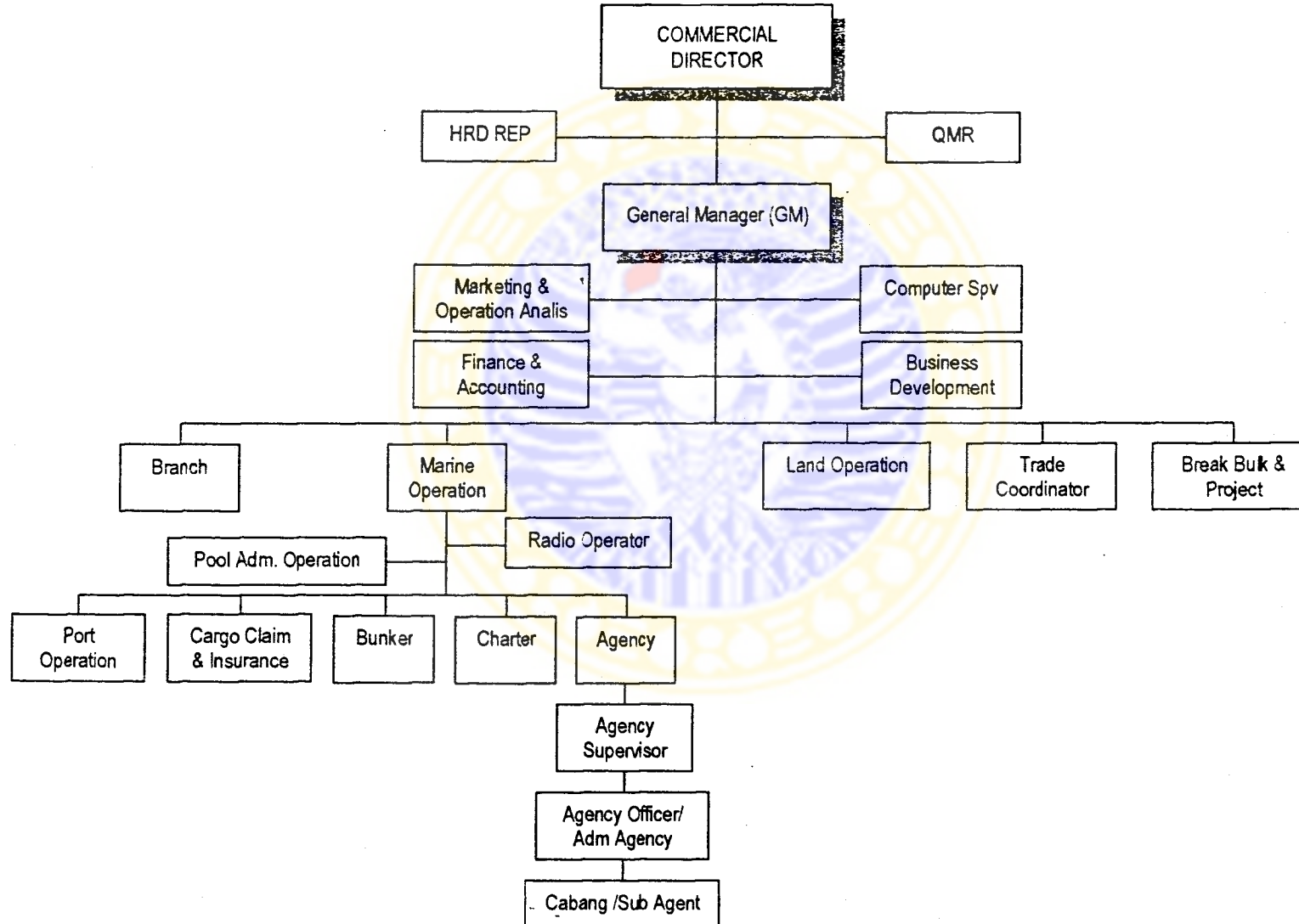
IV. Empati

No.	Pernyataan	1	2	3	4	5
1.	Waktu layanan 24 jam yang diberikan PT Pelayaran Meratus sangat dirasakan manfaatnya oleh pelanggan					
2.	Petugas-petugas PT Pelayaran Meratus sangat akrab dengan pelanggannya					
3.	Petugas PT Pelayaran Meratus sangat memahami dengan kebutuhan pelanggan					

IV. Berwujud

No.	Pernyataan	1	2	3	4	5
1.	Sistem teknologi yang dimiliki PT Pelayaran Meratus mempermudah dalam penyelesaian pekerjaan					
2.	Fasilitas pendukung yang diberikan PT Pelayaran Meratus sangat memadai					
3.	Alat bongkar muat yang dimiliki Armada PT Pelayaran Meratus memiliki kemampuan yang memadai dengan tuntutan pelanggan					
4.	Perangkat komunikasi dan navigasi yang dimiliki armada PT Pelayaran Meratus sangat modern					
5.	Penampilan petugas PT Pelayaran Meratus sangat serasi dan rapi					
6.	Tampilan laporan PT Pelayaran Meratus mempermudah dalam mendapat informasi yang dibutuhkan pelanggan					

STRUKTUR ORGANISASI DIVISI KOMERSIL (HEAD OFFICE) PT. PELAYARAN MERATUS



Sumber: Data Internal Perusahaan