

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Diera pemerintahan baru di bawah pimpinan Presiden Joko Widodo dan Wakil Presiden Jusuf Kalla, perekonomian Indonesia akan berporos pada industri maritim. Hal ini disebabkan karena menurut Presiden Joko Widodo dalam pidato KTT ASEAN, laut akan semakin penting artinya bagi masa depan ASEAN. Jalur laut yang menghubungkan dua samudera strategis yakni Samudera Hindia dan Samudera Pasifik merupakan jalur penting bagi lalu lintas perdagangan dunia.

Indonesia merupakan negara kepulauan terbesar di dunia. Menurut data dan informasi dari Geospasial Produk Badan Informasi Geospasial (BIG), tercatat Negara Indonesia memiliki sebanyak 13.466 pulau dengan luas wilayah daratan sebesar 1.922.570 km² dan luas perairan sebesar 3.257.483 km². Hal inilah yang mendorong bisnis transportasi laut berkembang pesat di Indonesia.

Pelabuhan-pelabuhan di Indonesia selalu ramai oleh berbagai aktivitas kapal. Menurut Badan Pusat Statistik, hingga tahun 2013 tercatat sejumlah 311.555 unit kapal bersandar di 25 pelabuhan strategis yang ada di wilayah Indonesia. Berikut merupakan tabel kunjungan kapal di 25 pelabuhan strategis di Indonesia.

Tabel 1.1
Kunjungan Kapal dari Dalam Maupun Luar Negeri di 25 Pelabuhan Strategis Pada Tahun 2012 – 2013

Provinsi	Pelabuhan	Unit		(000) GT	
		2012	2013	2012	2013
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1. Aceh	1. Lhokseumawe	802	375	3 205	3 023
2. Sumatera Utara	2. Belawan	2 926	2 751	15 741	15 210
3. Sumatera Barat	3. Teluk Bayur	1 619	1 893	10 487	11 927
4. Riau	4. Dumai	5 305	5 807	28 305	31 254
	5. Pekanbaru	11 858	12 296	8 475	10 633
5. Kepulauan Riau	6. Tanjung Pinang ¹⁾	25 131	22 455	3 354	3 169
	7. Batam ²⁾	90 362	114 010	28 708	34 351
6. Sumatera Selatan	8. Palembang	3 610	3 854	8 063	8 206
7. Lampung	9. Panjang	2 950	2 723	17 105	15 496
8. DKI Jakarta	10. Tanjung Priok	18 024	18 283	118 733	124 770
9. Jawa Tengah	11. Tanjung Emas	4 120	4 943	19 453	23 781
10. Jawa Timur	12. Tanjung Perak	14 678	14 198	72 621	76 294
11. Banten	13. Banten	2 600	13 151	16 488	97 169
12. Bali	14. Benoa	6 731	6 516	4 717	5 468
13. Nusa Tenggara Timur	15. Tenau	1 715	1 886	2 868	3 418
14. Kalimantan Barat	16. Pontianak	5 563	4 992	10 895	8 444
15. Kalimantan Selatan	17. Banjarmasin	23 774	24 148	84 061	90 775
16. Kalimantan Timur	18. Balikpapan	7 207	7 936	39 179	43 990
	19. Samarinda	25 214	25 243	122 153	112 071
17. Sulawesi Utara	20. Bitung	3 829	14 468	13 049	48 273
18. Sulawesi Selatan	21. Makassar	5 176	4 258	25 146	25 972
19. Maluku	22. Ambon	2 457	2 564	8 635	8 397
20. Papua	23. Jayapura	574	551	3 575	3 636
	24. Biak	817	743	3 037	2 981
21. Papua Barat	25. Sorong	1 349	1 511	7 133	7 458
Total 25 Pelabuhan Strategis		268 391	311 555	675 186	816 166

Sumber: Badan Pusat Statistik, 2015

Berdasarkan tabel di atas, kunjungan kapal ke pelabuhan besar di Indonesia mengalami kenaikan yang cukup signifikan di tahun 2013. Hal ini menunjukkan bahwa penggunaan kapal sebagai alat transportasi laut berkembang cukup pesat. Kapal-kapal yang bersandar di pelabuhan tersebut tidak hanya melakukan aktivitas bongkar muat barang atau penumpang saja, tetapi kapal-kapal tersebut juga membutuhkan bahan bakar minyak sebagai bahan persiapan untuk melanjutkan perjalanan. Hal inilah yang mendorong para pelaku usaha membuat

suatu bisnis yang dapat memenuhi kebutuhan bahan bakar minyak kapal-kapal tersebut.

Bisnis yang berbasis pada bahan bakar minyak sendiri telah berkembang di Indonesia sejak tahun 2001 menyusul dibuatnya Undang-undang Migas Nomor 22 Tahun 2001 Pasal 12 ayat (3) yang menyatakan bahwa “Menteri menetapkan Badan Usaha atau Bentuk Usaha Tetap yang diberi wewenang melakukan kegiatan usaha Eksplorasi dan Eksploitasi pada Wilayah Kerja sebagaimana dimaksud dalam ayat (2)”. Undang-undang tersebut mendorong adanya swastanisasi di bidang usaha hilir migas seperti: niaga Bahan Bakar Minyak (BBM), penyimpanan, pengolahan, dan transportasi BBM.

Salah satu perusahaan yang menekuni bisnis tersebut adalah PT. Pelayaran Hub Maritim Indonesia. Perusahaan ini bergerak di bidang jasa pengangkutan dan pendistribusian minyak untuk bahan bakar kapal dan pabrik. Persaingan bisnis di bidang distribusi minyak tersebut dewasa ini sudah mulai berkembang dengan sangat cepat. Banyak perusahaan kompetitor yang mulai merintis usaha di bidang angkutan bahan bakar minyak tersebut. PT. Pelayaran Hub Maritim Indonesia dirasa perlu untuk merancang strategi baru untuk mengatasi tingkat persaingan yang semakin tinggi. Jika perusahaan ingin terus maju dan berhasil dalam dunia kompetisi, maka perusahaan tersebut harus menggunakan sistem pengukuran kinerja dan manajemen yang diambil dari strategi dan kemampuan perusahaan itu sendiri (Kaplan dan Norton,1996). Oleh karena itu pengukuran kinerja sangatlah penting bagi perusahaan untuk mengevaluasi dan mengetahui sejauh mana

kapabilitas perusahaan mampu mengatasi segala problem yang melekat pada perusahaan tersebut baik dalam lingkup internal maupun lingkup eksternal.

Pengukuran kinerja merupakan suatu alat untuk menetapkan “angka sebutan” untuk pembandingan sepanjang waktu serta mengukur arah dan kecepatan perubahan dalam organisasi (Gaspersz, 2005). Pengukuran kinerja juga berfungsi untuk menganalisa visi dan misi serta tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Sebuah sistem pengukuran kinerja mengandung metode sistematis pada penetapan tujuan-tujuan bisnis yang dibuat bersama dalam laporan umpan balik periodik yang mengindikasikan kemajuan terhadap tujuan – tujuan itu (Mulyadi, 2005). Oleh karena itu sistem pengukuran kinerja merupakan mekanisme perbaikan yang dapat digunakan sebagai dasar menyusun strategi perusahaan.

Sistem pengukuran kinerja yang baik adalah sistem pengukuran yang tidak hanya mempertimbangkan dari sektor keuangan saja melainkan dari ukuran-ukuran dari sektor non-keuangan juga (Halim *et al.*, 2000). Sayangnya, kebanyakan perusahaan mengukur kinerja perusahaannya hanya berdasar alat ukur financial saja (Kaplan dan Norton, 1996).

Selama 16 tahun berdiri, PT. Pelayaran Hub Maritim Indonesia telah melakukan pengukuran kinerja hanya berdasarkan pada kondisi keuangan saja. Hal ini dinyatakan langsung dari hasil wawancara kepada Bapak Soegiyarto selaku Kepala Divisi Operasional perusahaan serta Bapak Tasrif selaku Kepala Divisi Personalia dan administrasi. Mereka menyatakan bahwa jika hasil dari laporan keuangan perusahaan baik dalam arti profit dan penjualan meningkat,

maka performa perusahaan dalam kondisi meningkat. Oleh Karenanya perusahaan perlu merancang sistem pengukuran kinerja baru yang dapat mencakup seluruh aspek yang ada di dalam perusahaan. Dalam hal ini, sistem pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* dapat mewakili sebuah sistem yang baik untuk mengukur kinerja perusahaan karena *Balanced Scorecard* memberikan kerangka kerja yang dapat mencakup semua aspek dalam organisasi.

Balanced Scorecard (BSC) merupakan salah satu metode pengukuran kinerja yang dikembangkan oleh Robert S.Kaplan dan David P.Norton. Metode ini memiliki sasaran ukuran yang dirumuskan dari visi, misi serta strategi perusahaan. Ukuran tersebut terdiri dari 4 perspektif yaitu *financial* (keuangan), *consumen* (pelanggan), proses bisnis internal, dan *learning and growth* (pembelajaran dan pertumbuhan). Keempat perspektif tersebut dihubungkan dalam satu rangkaian sebab akibat dimana tujuan akhirnya merupakan perspektif keuangan yang berorientasi pada laba perusahaan. *Balanced Scorecard* juga merupakan sarana pengukuran bagi kinerja strategi melalui *lagging indicators* dan *lead indicators* yang melintasi empat perspektif *Balanced Scorecard* yang terkait secara kausal dari hilir ke hulu (Yuwono, 2002)

Berdasarkan keunggulan yang terkandung di dalam *Balanced Scorecard*, maka pendekatan ini sangat tepat diterapkan pada PT. Pelayaran Hub Maritim Indonesia, karena *Balanced Scorecard* dapat menterjemahkan visi dan misi perusahaan yang digunakan untuk menetapkan indikator kinerja yang sesuai dengan kondisi di perusahaan. Selain itu metode ini juga dapat membantu perusahaan dalam merancang strategi baru guna meningkatkan performa dan

kinerja perusahaan dari masing-masing perspektif *balanced scorecard* yang terkandung di PT. Pelayaran Hub Maritim Indonesia sehingga dapat menciptakan keunggulan yang kompetitif bagi perusahaan.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, masalah-masalah yang dihadapi dalam penelitian ini adalah dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana perancangan sistem pengukuran kinerja pada PT. Pelayaran Hub Maritim Indonesia menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*?
2. Bagaimana rancangan *Strategy Map* dan *Key Performance Indicators* PT. Pelayaran Hub Maritim Indonesia dengan menggunakan pendekatan perspektif *Balanced Scorecard*?
3. Bagaimana pembobotan kepentingan Sasaran Strategi PT. Pelayaran Hub Maritim Indonesia menggunakan metode *Paired Comparison*?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Membuat rancangan sistem pengukuran kinerja PT. Pelayaran Hub Maritim Indonesia dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*
2. Membuat rancangan *Strategy Map* dan *Key Performance Indicators* PT. Pelayaran Hub Maritim Indonesia dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*
3. Membuat pembobotan kepentingan Sasaran Strategi PT. Pelayaran Hub Maritim Indonesia menggunakan metode *Paired Comparison*.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Bagi Penulis

Sebagai sarana untuk menambah ilmu pengetahuan dan wawasan serta pengalaman khususnya mengenai penerapan dan perancangan konsep *Balanced Scorecard* pada suatu perusahaan.

2. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat memberi umpan balik atau informasi bermanfaat sebagai bahan pertimbangan perusahaan dalam mengidentifikasi dan membuat strategi untuk mencapai visi dan misi perusahaan.

3. Bagi Ilmu Pengetahuan

Penelitian ini memang bukan menghasilkan teori yang baru namun paling tidak penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan perbandingan bagi rekan-rekan mahasiswa yang hendak melakukan penelitian dengan tema yang serupa.

1.5. Sistematika Penulisan Skripsi

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan secara singkat mengenai pendahuluan skripsi yang terdiri dari latar belakang masalah yang dibahas dalam penelitian, perumusan masalah untuk mengungkapkan permasalahan obyek yang diteliti, tujuan penelitian yang dilakukan, manfaat yang diperoleh dari penelitian, dan yang terakhir sistematika penulisan Skripsi.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi tinjauan pustaka yang memaparkan teori-teori yang telah diperoleh melalui studi pustaka dari berbagai literatur yang berkaitan dengan masalah penelitian, antara lain meliputi konsep pengukuran kinerja, konsep *Balanced Scorecard*, *Key Performance Indicators* dan penelitian terdahulu. Tinjauan pustaka tersebut selanjutnya akan digunakan dalam landasan pembahasan dan pemecahan masalah yang berhubungan dengan permasalahan penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini memuat penelitian yang dipakai untuk menjawab masalah seperti pendekatan penelitian, batasan penelitian, jenis dan sumber data serta teknik analisis yang digunakan dalam penelitian

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan gambaran umum dari PT. Pelayaran Hub Maritim Indonesia dan pembahasan mengenai penerapan pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* serta *Key Performance Indicators* pada PT. Pelayaran Hub Maritim Indonesia.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan yang diambil dari hasil pembahasan-pembahasan yang sudah dikumpulkan serta pemberian saran-saran yang bermanfaat bagi PT. Pelayaran Hub Maritim Indonesia.

