

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar belakang**

Perkembangan industri pelayaran nasional Indonesia terus meningkat dalam 10 (sepuluh) tahun terakhir sejak kebijakan pemerintah dalam menerapkan *azas cabotage* yang tertuang dalam Undang-undang Nomor 17 tahun 2008 tentang pelayaran yang menyebutkan bahwa kegiatan angkutan laut dalam negeri dilakukan oleh perusahaan angkutan laut nasional dengan menggunakan kapal berbendera Indonesia serta diawaki oleh awak kapal berkewarganegaraan Indonesia. Pemberdayaan industri angkutan perairan nasional yang didukung oleh Pemerintah dengan memberikan fasilitas pembiayaan, perpajakan, memfasilitasi kemitraan kontrak jangka panjang antara pemilik kapal dan pemilik barang, dapat memperkuat industri pelayaran nasional. Peluang dalam industri pelayaran nasional menimbulkan gairah investasi bagi para pelaku usaha yang berpeluang mendapatkan jaminan kontrak-kontrak jangka panjang dengan didukung oleh bank - bank nasional, membuat industri pelayaran semakin cepat bertumbuh.

PT Orela Bahari adalah salah satu perusahaan pelayaran nasional, yang berdomisili di Surabaya, Jawa Timur, berdiri

pada tahun 2011. Dalam pengembangan bisnisnya sebagai perusahaan pelayaran yang bergerak dibidang transportasi angkutan laut lepas pantai (*offshore*), mengoperasikan kapal milik (*ship's owner*), serta menyediakan jasa sewa kapal (*ship's chartering*) terutama untuk keperluan transportasi pendukung operasi pengeboran minyak lepas pantai (*offshore*).

Dalam jangka kurang lebih 5 (lima) tahun PT Orela Bahari telah berhasil masuk dalam dunia maritim dengan menangani kapal-kapal untuk *service intersuler* (dalam negeri) maupun kapal-kapal *ocean going* (untuk servis luar negeri). Visi perusahaan adalah menjadi perusahaan kelas dunia dan menjadi kebanggaan Indonesia dengan jargon / motto “*One Stop Solution for Shipping Services*” kepada dunia maritim internasional. Sedangkan Misi perusahaan bekerja dengan *excellence in all process* dan fokus pada kepuasan pelanggan tanpa mengabaikan aspek Keselamatan, Keamanan, Kesehatan dan Lingkungan serta perbaikan berkelanjutan untuk membangun kesetiaan pelanggan, meningkatkan profesionalisme dan prestasi kerja pada semua lini perusahaan, meningkatkan keahlian, kemampuan serta wawasan seluruh karyawan untuk pengembangan dan pengembangan kompetensi perusahaan secara kompetitif.

Pada tahun 2012 PT Orela Bahari mengembangkan usahanya memperkenalkan diri sebagai salah satu pelayaran yang didukung oleh galangan (*docking*) yang dapat mendukung operasional kapal-kapal milik dalam *maintenance* (perawatan), perbaikan atau menjadi pelabuhan sementara (*deviation/emergency port*). Dengan dukungan layanan jasa tambahan ini maka posisi PT Orela Bahari dalam bidang pelayaran menjadi lebih unggul dibanding dengan perusahaan pelayaran lainnya karena setiap perbaikan (*repair*), perawatan kapal membutuhkan waktu relatif singkat tanpa adanya antrian untuk pelayanan perbaikan. Sebagai salah satu sarana transportasi laut pendukung operasional *offshore*, PT Orela Bahari didukung oleh PT Orela Shipyard dalam hal melaksanakan perbaikan dan/atau pemeliharaan kapal setiap saat (24 jam) mampu me-*minimizing* secara signifikan “*Down Time*” (tidak beroperasinya kapal), sedangkan perusahaan pelayaran yang sejenis harus antri menunggu tersedianya *docking space* minimal 2 (dua) minggu sampai 1 (satu) bulan karena harus menunggu tempat kosong mengingat saat ini populasi galangan kapal lebih kecil dibandingkan dengan populasi kapal yang beroperasi di Indonesia.

Pada tahun 2014 PT Orela Bahari membuka pengembangan unit bisnis dibidang jasa keagenan kapal, baik

kapal yang beroperasi di Indonesia (*domestic*) maupun kapal asing yang berkunjung ke pelabuhan - pelabuhan besar di Indonesia dengan memberikan pelayanan melalui kantor pusat dan kantor cabang PT Orela Bahari yang tersebar di pelabuhan-pelabuhan Indonesia seperti: Belawan Sumatera Utara, Bangka Belitung, Muntok, Cilegon-Banten, Jakarta, Gresik, Lamongan, Kalimantan Timur, Papua. Kegiatan keagenan kapal yang memberikan kontribusi besar kepada *client-client* (*owner / charterer*) yang menunjuk PT Orela Bahari sebagai husbanding agent, sehingga jasa ini dapat memberikan penghasilan kepada perusahaan.

Setelah berkembang dalam kurun waktu 5 (lima) tahun, berinvestasi dengan pembelian dan penambahan armada kapal, tentu membuat perusahaan ini dapat bersaing dengan perusahaan sejenis. Tantangan perusahaan ini sebagai pendatang baru (*new comers*) akan semakin besar maka diperlukan pemutakhiran strategi-strategi agar mampu bertahan dalam persaingan globalisasi dengan bisnis yang berkesinambungan (*sustainable*) dalam jangka panjang.

Seiring dengan pesatnya perkembangan industri pelayaran nasional dan salah satunya pelaku industri ini adalah PT Orela Bahari yang sudah melakukan investasi tidak pernah memprediksi harga minyak dunia yang merosot tajam sejak awal tahun 2015, nilai tukar Rupiah dengan US Dollar yang fluktuatif, sedangkan kebutuhan kapal seperti pembelian material, suku cadang, mesin masih banyak melalui impor dengan transaksi menggunakan mata uang asing. Kondisi ini

semakin bertambah buruk ketika semua industri *oil and gas* melakukan efisiensi biaya terutama di pengeboran lepas pantai (*offshore*), yang mengakibatkan terjadi negosiasi ulang (*re-negotiation*) harga kontrak, bahkan pemutusan kontrak atau dikenal dengan istilah “early termination”, yang efeknya adalah semakin banyaknya kapal tidak beroperasi atau disebut “*idle*”.

Perubahan atas kondisi industri pelayaran yang awalnya menjadi peluang besar telah berubah menjadi arena pertumpahan darah, masing-masing perusahaan melakukan persaingan dengan strategi yang berbeda, menawarkan kapal yang lebih baik, modern, bahan bakar lebih efisien, dan terakhir menawarkan harga paling murah. Dari sisi pengguna jasa berupaya efisiensi dengan mengurangi kontrak-kontrak jangka panjang, melakukan kontrak yang sifatnya pendek atau disebut *call on basis*, artinya dibayar pada saat melakukan kegiatan operasional. Kondisinya yang terjadi adalah persaingan di industri yang sudah terlanjur penuh padat pelaku di bidang jasa ini, dimana perusahaan mencoba mengungguli saingannya untuk meraih pasar, persaingan berubah menjadi arena pertumpahan darah atau yang kita kenal dengan istilah “*Red Ocean Strategy*” (Chan & Mauborgne, 2015). PT Orela Bahari dalam beberapa tahun terakhir sudah menjalankan beberapa strategi seperti strategi biaya rendah (*cost leadership*) dan strategi pembedaan produk (*differentiation*), PT. Orela

menawarkan kapal dengan kondisi baru serta proses pembuatannya dilakukan di galangan kapal dalam negeri / lokal (PT Orela Shipyard), dimana untuk beberapa perusahaan pelayaran yang bergerak dibidang yang sama, cenderung membeli kapal hasil produksi luar negeri. Tujuan produksi kapal di dalam negeri / lokal, yaitu mendukung pemerintah dalam hal Tingkat Komponen Dalam Negeri (TKDN), dimana tujuan TKDN adalah mendorong keterlibatan pengusaha lokal dalam pengadaan barang dan jasa, serta dari segi biaya produksi, dimana produksi dalam negeri lebih rendah jika dibandingkan dengan pembelian kapal dari luar. PT Orela memiliki keunikan dalam menghasilkan produk jasa yaitu dengan dukungan dari galangan kapal sendiri. Kurangnya populasi galangan yang ada tidak sebanding dengan populasi kapal, menyebabkan kapal yang mengalami kerusakan akan menunggu sesuai dengan ketersediaan galangan yang kosong. Sementara di PT Orela Bahari, bisa meminimalis *down time* (tidak beroperasinya kapal), yang berimbas kepada kepuasan pelanggan, dimana kapal dapat langsung ditangani setiap saat baik dalam perbaikan kerusakan maupun keharusan dalam melakukan *docking* kapal (sesuai dengan peraturan pemerintah melalui Dirjen Perhubungan Laut Nomor HL.103/I/4/DJPL-14 tentang pengedokan, dimana kapal diwajibkan melakukan pengedokan /

*docking*). Untuk beberapa perusahaan yang bergerak dibidang yang sama, kapal yang mengalami kerusakan lebih sering menunggu untuk dijadwalkan perbaikan maupun pengedokan, dikarenakan tidak memiliki galangan sendiri.

Secara umum PT Orela Bahari pada awal berdirinya hanya sebagai pengikut (*follower*) dalam industri pelayaran tetapi menawarkan keunggulan kompetitif dengan menggabungkan industri hulu sampai hilir. Strategi seperti ini biasanya dilakukan oleh perusahaan-perusahaan yang tergabung dalam grup (*sister company*). Selama ini perusahaan dapat bersaing dengan perusahaan sejenis, tetapi pengukuran keberhasilan perusahaan bersifat tradisional berdasarkan keuangan, sehingga kinerja perusahaan secara keseluruhan belum pernah dilakukan pengukuran dengan perspektif yang lain seperti model *Balanced Scorecard*. Pengukuran kinerja berdasarkan aspek keuangan yang dilakukan perusahaan lebih mementingkan pendapatan laba yang tinggi tanpa memperhitungkan proses bisnis perusahaan dan kepuasan pelanggan, karena itu dengan menggunakan model *Balanced Scorecard* diharapkan dapat mengurangi kelemahan-kelemahan pengukuran kinerja yang hanya berorientasi pada aspek keuangan saja.

Penggunaan model *Balanced Scorecard* sesuai untuk mengukur kinerja pada PT. Orela Bahari karena *Balanced Scorecard* merupakan kumpulan kinerja yang terintegrasi dan diturunkan dari hasil strategi perusahaan. Model *Balanced Scorecard* mampu menerjemahkan visi, misi, dan strategi perusahaan dalam empat perspektif yang saling terkait satu dengan yang lain. Berdasarkan uraian di atas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul "Evaluasi Keberhasilan Strategi Berdasarkan Model *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Pada Perusahaan PT Orela Bahari)." Diharapkan melalui penelitian ini dapat membangun daya saing PT. Orela Bahari agar mampu bersaing di pangsa pasar nasional maupun internasional guna memperluas jaringan bisnis dan niaga secara umum.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian diatas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana evaluasi keberhasilan strategi berdasarkan model *Balanced Scorecard* dalam mengukur kinerja PT Orela Bahari?



### **1.3 Tujuan Penelitian**

Sasaran yang ingin dicapai dalam penelitian ini sesuai dengan perumusan masalah, adalah untuk memperoleh pemahaman apakah strategi yang sudah dilaksanakan sudah sesuai dengan pelaksanaan strategi dengan menggunakan model *Balanced Scorecard*.

### **1.4 Ruang Lingkup dan Batasan Penelitian**

Fokus penelitian ini adalah untuk melihat hanya kepada strategi membangun daya saing yang berkelanjutan dan evaluasi keberhasilan strategi berdasarkan model *Balanced Scorecard* dalam mengukur kinerja PT. Orela Bahari. Keterbatasan penelitian ini ada terbatas pada evaluasi perusahaan berdasarkan data yang diperoleh sejak tahun 2014 sampai dengan 2016.

### **1.5 Manfaat Penelitian**

Manfaat akademis dan praktis yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah:

1. Manfaat akademis bagi peneliti adalah syarat pemenuhan tugas akhir Program Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala sekaligus menambah perbendaharaan kajian manajemen strategik khususnya yang berhubungan dengan

metode pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan *Balanced Scorecard* dalam membangun untuk membangun daya saing suatu perusahaan.

2. Mengimplementasikan dan mengevaluasi strategi perusahaan yang tertuang dalam penelitian; sementara bagi dosen penguji adalah sebagai acuan dan bahan pertimbangan penilaian studi peneliti, patokan dalam memberi nilai, sekaligus menambah wawasan baru kondisi perusahaan ditengah kondisi perekonomian dunia dan persaingan industri pelayaran nasional.
3. Manfaat praktis bagi industri pelayaran nasional khususnya PT Orela Bahari yang menjadi objek penelitian adalah sebagai bahan pertimbangan dalam upaya menghadapi persaingan pasar agar bisnisnya dapat berkelanjutan.
4. Manfaat bagi penulis menjadi pembelajaran dalam menerapkan teori yang didapat selama perkuliahan dengan kondisi nyata di dunia usaha khususnya industri pelayaran.