

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

PT. PAL adalah salah satu perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dibidang manufaktur. Lokasi Perusahaan berada di Jl. Ujung Surabaya, dengan kegiatan utama memproduksi kapal perang dan kapal niaga, memberikan jasa perbaikan dan pemeliharaan kapal, serta rekayasa umum dengan spesifikasi tertentu berdasarkan pesanan.

Divisi Kapal Niaga merupakan salah satu divisi produksi di PT. PAL. Saat ini arah pemasaran produk Divisi Kapal Niaga lebih difokuskan pada pasar internasional khususnya Eropa Barat dengan upaya mempertahankan dan mengembangkan posisi perusahaan pada pangsa pasar khusus (*niche market*) melalui produk Bulker yang mempunyai tambahan fungsi khusus dengan “*branding*” seperti STAR 50. Pertumbuhan penjualan kapal niaga terus dipelihara dengan strategi optimalisasi “*product mixed*” seperti kapal Bulker, Container dan Tanker, maupun Chemical Tanker dan Gas Tanker. Untuk pasar dalam negeri, produk kapal niaga diarahkan pada program pengembangan model-model industri pelayaran nasional atau pelayaran perintis bagi penumpang dan barang (*cargo*) khususnya yang dikuasai pemerintah, melalui posisi perusahaan sebagai penyedia solusi dan pemanfaatan serta pengembangan hubungan (*network*) perusahaan dengan pemerintah, lembaga keuangan dan seluruh komponen pelaku industri pelayaran nasional. Kapasitas produksi saat ini sebesar 3 unit kapal s/d 50,000 DWT pertahun dan 2 unit kapal s/d 20,000 DWT pertahun.

Berdasarkan keterangan dari Manager Divisi Perencanaan Strategis Perusahaan di era persaingan global, agar tetap eksis dalam persaingan pasar yang semakin ketat suatu industri galangan kapal harus mampu memenuhi kriteria yang diinginkan oleh pasar dan peka terhadap perubahan lingkungan. Oleh sebab itu PT. PAL harus mampu menerapkan strategi yang tepat agar dapat memenuhi keinginan shareholder.

Saat ini pelaporan kinerja dari tiap divisi PT. PAL lebih menitik beratkan pada laporan finansial seperti laporan laba rugi, karena PT. PAL adalah perusahaan yang berorientasi pada keuntungan. Selama beberapa tahun terakhir PT. PAL mengalami kerugian yang cukup besar. Kerugian PT. PAL dapat dilihat pada Tabel 1.1. Untuk kerugian dari tiap divisi dapat dilihat pada Tabel 1.2. Dengan banyaknya kerugian yang dialami Divisi Kapal Niaga maka Manager Divisi Perencanaan Strategis Perusahaan menyarankan untuk tugas akhir ini mengambil studi kasus pada Divisi Kapal Niaga.

Tabel 1.1 Pendapatan, Laba dan Total Aset PT. PAL

	2008	2009	2010	2011
<b>Pendapatan (milyar)</b>	1.002,09	623,72	450,7	348,46
<b>Laba/Rugi (milyar)</b>	(47,61)	(132,88)	(197,52)	(1.208,96)
<b>Total Aset (milyar)</b>	3.059,07	2.800,67	3.038,87	2.234,54

Tabel 1.2 Kerugian Divisi PT. PAL

Divisi	Kerugian tahun 2010 dalam milyar Rp
Kapal Perang	66,895
Kapal Niaga	-128,007

Divisi	Kerugian tahun 2010 dalam milyar Rp
Pemeliharaan dan Perbaikan	-93,517
General Engineering	-56,126

Dengan adanya kerugian tersebut PT. PAL telah merubah strategi perusahaan lama yang lebih mementingkan faktor finansial dengan strategi perusahaan baru yang menggunakan konsep *balanced scorecard*. Hal ini sejalan dengan arahan dari Kementerian Negara BUMN sebagai lembaga negara pembina BUMN kepada setiap BUMN. Dengan sistem yang lama manajemen Divisi Kapal Niaga kesulitan untuk mengetahui penyebab penurunan profit serta kesulitan untuk melakukan monitoring pada proses internal Divisi Kapal Niaga. Agar manajemen Divisi Kapal Niaga dapat memastikan bahwa proses berjalan sesuai rencana dan mengetahui bagaimana kondisi objek dalam rancangan, pelaksanaan serta hasilnya, manajemen Divisi Kapal Niaga memerlukan sistem monitoring dan evaluasi kinerja sesuai dengan strategi perusahaan yang baru.

Berdasarkan uraian diatas maka manajemen Divisi Kapal Niaga membutuhkan aplikasi yang dapat memonitor dan mengevaluasi kinerja dari Divisi Kapal Niaga yang menggunakan konsep *balanced scorecard*.

## 1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, perumusan masalah yang dapat dirumuskan sebagai berikut “Bagaimana membuat aplikasi yang dapat memonitor dan mengevaluasi kinerja berdasarkan metode *balanced scorecard* pada Divisi Kapal Niaga”.

### 1.3. Batasan Masalah

Dalam pembuatan aplikasi ini, agar tidak menyimpang dari tujuan yang ingin dicapai maka pembahasan dibatasi pada hal-hal sebagai berikut:

1. Aplikasi ini diperuntukkan untuk lini usaha pembangunan kapal Divisi Kapal Niaga PT. PAL.
2. Data yang digunakan diasumsikan data tahun 2015.
3. Penilaian kinerja menggunakan kerangka metode *Balanced Scorecard*.
4. *KPI* dan bobot dibuat oleh Divisi Perencanaan Strategis Perusahaan
5. Untuk Scoring menggunakan metode *direct rating*.

### 1.4. Tujuan

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penyusunan tugas akhir ini adalah menghasilkan rancang bangun aplikasi *monitoring* dan evaluasi kinerja Divisi Kapal Niaga berdasarkan metode *balanced scorecard* pada PT. PAL.

### 1.5. Manfaat

Hasil penelitian ini diharapkan memberi manfaat bagi pihak yang terkait, yaitu bagi PT. PAL dan bagi penulis.

1. Bagi PT. PAL
  - a. Membantu Divisi Perencanaan Strategis Perusahaan untuk menghitung evaluasi divisi kapal niaga.
  - b. Membantu Manajemen Divisi Kapal Niaga untuk melakukan monitoring kinerja dari Divisi Kapal Niaga itu sendiri.
  - c. Membantu Manajemen Divisi Kapal Niaga mengetahui hasil evaluasi dari kinerja Divisi Kapal Niaga.

## 2. Bagi Penulis

- a. Bermanfaat dalam penerapan teori yang didapat selama kuliah melalui studi kasus dilapangan.
- b. Memperluas ilmu pengetahuan tentang pengukuran kinerja di perusahaan manufaktur.

### 1.6. Sistematika Penulisan

Penulisan laporan penelitian ini terdiri dari beberapa bab. Tiap bab mempunyai beberapa sub-bab. Berikut ini adalah penjelasan tentang bab maupun sub-bab yang ada pada laporan penelitian ini:

#### BAB I : Pendahuluan

Bab ini menjelaskan latar belakang permasalahan, perumusan masalah, batasan masalah, tujuan dilakukannya penelitian, manfaat yang didapat oleh *stakeholder*, serta penjelasan sistematika penulisan pada penelitian ini.

#### BAB II : Landasan Teori

Bab ini berisi tentang teori-teori yang digunakan dalam penyusunan laporan penelitian ini.

#### BAB III : Analisis dan Perancangan Sistem

Bab ini berisi sub-bab yang menjelaskan tentang proses-proses yang dilakukan pada saat pembuatan sistem. Proses-proses tersebut adalah pengumpulan data, identifikasi permasalahan, analisis permasalahan, solusi permasalahan, serta dilanjutkan sampai perancangan sistem. Perancangan sistem tersebut terdiri dari sistem umum, sistem *flow*, *data*

*flow diagram*, perancangan basis data, perancangan *interface*, dan perancangan pengujian dan evaluasi aplikasi.

#### BAB IV : Implementasi dan Evaluasi sistem

Bab ini berisi sub-bab implementasi dan evaluasi sistem yang sudah dibuat. Implementasi sistem merupakan kebutuhan perangkat dalam menjalankan sistem, beserta penjelasan cara mengimplementasikannya. Evaluasi sistem merupakan uji coba terhadap sistem yang dibangun beserta penjelasan bagaimana proses pengujiannya.

#### BAB V : Penutup

Bab ini berisi sub-bab kesimpulan dan saran. Kesimpulan menjelaskan tentang hasil dari sistem yang telah dibangun, sedangkan saran merupakan penjelasan tentang masukan terhadap pengembangan sistem berikutnya agar hasilnya lebih baik.

