

PERANCANGAN STRATEGI BISNIS DI PT. PATRIA MARITIME LINES DENGAN MENGGUNAKAN METODE *4 DICIPLINES OF EXECUTION* (4DX) BERDASARKAN PENGUKURAN *BALANCED SCORECARD*

Priska Retnosari Setiowati, Arfan Bakhtiar*)

Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Diponegoro,
Jl. Prof. Soedarto, SH, Kampus Undip Tembalang, Semarang, Indonesia 50275

priskars@gmail.com

Abstrak

Pengukuran kinerja bukanlah tujuan akhir melainkan merupakan alat agar dihasilkan manajemen yang lebih efisien dan terjadi peningkatan kinerja. Hasil dari pengukuran kinerja akan menunjukkan apa yang telah terjadi bukan mengapa hal itu terjadi atau apa yang harus dilakukan. Suatu organisasi harus menggunakan pengukuran kinerja secara efektif agar dapat mengidentifikasi strategi dan perubahan yang operasional apa yang dibutuhkan serta proses yang diperlukan dalam perusahaan tersebut. 4DX merupakan metodologi praktis yang dapat digunakan pada permasalahan utama pada setiap pemimpin, yaitu eksekusi. Dalam kasus ini, penerapan metode 4DX ini dilakukan setelah dilakukannya penilaian kinerja menggunakan *Balanced Scorecard*. Hasil menunjukkan bahwa PT. Patria Maritime Lines belum sepenuhnya berhasil dalam mencapai tujuan maupun target yang telah ditentukan. Oleh karena itu, penelitian ini dilaksanakan untuk membantu PT. Patria Maritime Lines dalam menyusun dan mengeksekusi strategi pada tahun 2016 agar dapat mencapai target.

Kata kunci: Pengukuran Kinerja; *Balanced Scorecard*; *4 Disciplines of Execution*

Abstract

Performance measurement is not an end but a means in order to produce more efficient management and increased performance. Results of performance measurement will show what has happened, not why it happened or what to do. An organization should use effective performance measurement in order to identify strategies and operational changes what is required as well as the necessary processes in the company. 4DX is a practical methodology that can be used on the main issues on any leader, namely the execution. In this case, application of 4DX method is done after an assessment of performance using the Balanced Scorecard. Results showed that PT. Patria Maritime Lines has not been entirely successful in achieving the goals and targets that have been determined. Therefore, the research was conducted to help PT. Patria Maritime Lines in formulating and executing strategy in 2016 in order to achieve the target.

Keywords: *Performance Measurement; Balanced Scorecard; 4 Disciplines of Execution*

1. Pendahuluan

Pernyataan visi dan misi suatu organisasi merupakan gambaran ideal organisasi atas apa yang akan dicapai dimasa yang akan datang melalui kegiatan operasionalnya. Untuk mencapai visi dan misi tersebut organisasi menyusun rencana-rencana strategis yang harus dilakukan oleh setiap anggota organisasi. Dalam mengimplementasikan rencana-rencana strategis tersebut, organisasi sering menghadapi hambatan bahkan kegagalan.

Hambatan-hambatan yang menyebabkan organisasi mengalami kegagalan dalam mengimplementasi rencana-rencana strategis tersebut

antara lain: 1) hambatan visi, dimana tidak banyak orang dalam organisasi memahami strategi organisasi mereka 2) hambatan orang, banyak orang dalam organisasi memiliki tujuan yang tidak terkait dan tidak sejalan dengan strategi organisasi 3) hambatan sumber daya, waktu, energi, dan uang tidak dialokasikan pada hal-hal yang penting dan mendesak dalam organisasi 4) hambatan manajemen, manajemen menghabiskan terlalu sedikit waktu untuk strategi organisasi dan terlalu banyak waktu untuk pembuatan keputusan taktis jangka pendek (Gaspersz 2003). Untuk itu organisasi membutuhkan “alat komunikasi” yang dapat digunakan untuk mengkomunikasikan

*) Penulis Korespondensi, email : arfanbakhtiar@gmail.com

rencana-rencana strategis tersebut kepada semua anggota organisasi. Alat komunikasi yang bisa digunakan oleh organisasi adalah *Balanced Scorecard* (Malina dan Selto 2001). *Balanced Scorecard* menterjemahkan visi dan strategi organisasi kedalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategis (Kaplan dan Norton 1996). Jika visi dan strategi dapat dinyatakan dalam bentuk tujuan strategis, ukuran-ukuran dan target yang jelas, yang kemudian dikomunikasikan kepada setiap anggota organisasi, diharapkan setiap anggota organisasi dapat mengerti dan mengimplementasikannya agar visi dan strategi organisasi tercapai. Banyak perusahaan dalam memperbesar tujuan mereka tidak memiliki alat yang tepat untuk meningkatkannya secara berkelanjutan. Ini adalah salah satu kelemahan *Balanced Scorecard*. Tanpa metode yang tepat, peningkatan yang terjadi tidak akan sesuai dengan tujuan awal perusahaan meskipun sebaik apapun peningkatan baru tersebut.

4 Disciplines of Execution™ adalah sebuah pendekatan operasional yang telah dilaksanakan secara luas di berbagai industri untuk meningkatkan efisiensi dan mencapai tujuan. Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan strategi yang dibutuhkan agar perusahaan dapat bekerja secara efisien dengan tanpa melupakan tujuan dari perusahaan itu sendiri (Spaulding dkk., 2015). Hal ini penting untuk diaplikasikan, mengingat bahwa *Balanced Scorecard* hanya sekedar mengukur kinerja dan menggambarkan hasil kinerja yang telah dilakukan, tanpa memberikan solusi ataupun strategi untuk memperbaiki permasalahan yang ada. *4 Disciplines of Execution™* merupakan alat yang tepat untuk menterjemahkan strategi ke dalam tindakan di semua tingkat organisasi. Bila diterapkan, *4 Disciplines of Execution™* ini menghasilkan hasil yang baik dengan cara menekan ego yang ada di setiap individu.

2. Tinjauan Pustaka

Kinerja

Menurut Mahsun (2006: 32-33) Kinerja (performance) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam strategic planning suatu organisasi. Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu. Kinerja bisa diketahui hanya jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai. Tanpa ada tujuan atau target, kinerja seseorang atau organisasi tidak mungkin dapat diketahui karena tidak ada tolok ukurnya. Sedangkan, menurut Hasibuan (2006), Kinerja adalah suatu hasil kerja yang

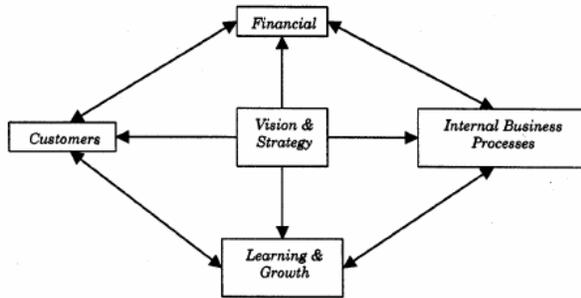
dicapai seorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Kinerja seseorang merupakan ukuran sejauh mana keberhasilan seseorang dalam melakukan tugas pekerjaannya.

Pengukuran kinerja bukanlah tujuan akhir melainkan merupakan alat agar dihasilkan manajemen yang lebih efektif dan efisien serta terjadi peningkatan kinerja. Hasil dari pengukuran kinerja akan memberitahu kita apa yang telah terjadi bukan mengapa hal itu terjadi atau apa yang harus dilakukan. Suatu organisasi harus menggunakan pengukuran kinerja secara efektif agar dapat mengidentifikasi strategi dan perubahan yang operasional apa yang dibutuhkan serta proses yang diperlukan dalam perusahaan tersebut. Menurut Mahsun (2006: 39-40), pengukuran kinerja menyediakan dasar bagi organisasi untuk menilai: (a) bagaimana kemajuan atas sasaran yang telah ditetapkan (b) membantu dalam mengenali area-area kekuatan dan kelemahan (c) menentukan tindakan yang tepat untuk meningkatkan kinerja (d) menunjukkan bagaimana kegiatan mendukung tujuan organisasi (e) membantu dalam membuat keputusan-keputusan dengan langkah inisiatif (f) mengalokasi sumber daya, dan (g) meningkatkan produk-produk dan jasa-jasa kepada pelanggan.

Balanced Scorecard

Balanced scorecard merupakan sistem manajemen strategis yang menterjemahkan visi dan strategi suatu organisasi kedalam tujuan dan ukuran operasional (Hansen dan Mowen 2003). Tujuan dan ukuran operasional tersebut kemudian dinyatakan dalam empat perspektif yaitu perspektif finansial, pelanggan (*customers*), proses bisnis internal (*internal process*), serta pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*) (Kaplan dan Norton 1996). Perspektif finansial menggambarkan keberhasilan finansial yang dicapai oleh organisasi atas aktivitas yang dilakukan dalam 3 perspektif lainnya. Perspektif pelanggan menggambarkan keinginan pelanggan dan segmen pasar dimana organisasi berkompetisi. Perspektif proses internal mengidentifikasi proses-proses yang penting untuk melayani pelanggan dan pemilik organisasi. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggambarkan kemampuan organisasi untuk menciptakan pertumbuhan jangka panjang. *Balanced scorecard* sebagai suatu sistem manajemen yang mengintegrasikan visi, strategi dan keempat perspektif secara seimbang ditunjukkan dalam gambar 1.

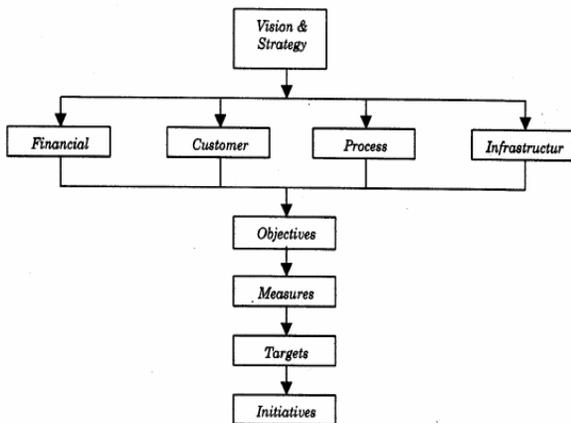
Gambar 1. Basic Design of a Balanced Scorecard Performance System



(Sumber: Rohm, 2003)

Visi dan strategi diterjemahkan kedalam 4 perspektif yang kemudian oleh masing-masing perspektif visi dan strategi tersebut dinyatakan dalam bentuk tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi, ukuran (*measures*) dari tujuan, target yang diharapkan dimasa yang akan datang serta inisiatif-inisiatif atau program yang harus dilaksanakan untuk memenuhi tujuan-tujuan strategis. Proses menterjemahkan visi dan strategi dapat dilihat pada gambar 2.

Gambar 2. Strategy -Translation Process



(Sumber: Hansen dan Mowen, 2003)

Perspektif Finansial

Dalam perspektif finansial organisasi merumuskan tujuan finansial yang ingin dicapai organisasi dimasa yang akan datang. Selanjutnya tujuan financial tersebut dijadikan dasar bagi ketiga perspektif lainnya dalam menetapkan tujuan dan ukurannya. Tujuan finansial suatu organisasi bisnis biasanya berhubungan dengan profitabilitas yang bisa diukur berdasarkan laba operasi, *return on asset* (ROA), *return on equity* (ROE), dan lainnya. Ukuran financial menggambarkan apakah implementasi strategi organisasi memberikan kontribusi atau tidak terhadap keberhasilan finansial organisasi.

Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, organisasi mengidentifikasi keinginan pelanggan dan segmen pasar dimana organisasi akan bersaing. Tujuan yang bisa ditetapkan dalam perspektif ini adalah pemuasan kebutuhan pelanggan. Ukuran-ukuran yang digunakan dalam perspektif ini antara lain retensi pelanggan, kepuasan pelanggan, profitabilitas pelanggan, akuisisi pelanggan baru, *market share*, dan lainnya. Dalam perspektif ini organisasi menyusun strategi yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang pada akhirnya memberikan keuntungan finansial bagi organisasi.

Perspektif Proses Bisnis Internal

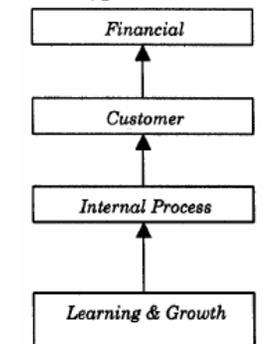
Perpektif proses bisnis internal mengidentifikasi proses-proses yang penting bagi organisasi untuk melayani pelanggan (persepektif pelanggan) dan pemilik organisasi (persepektif finansial). Komponen utama dalam proses bisnis internal adalah: 1) proses inovasi, yang diukur dengan banyaknya produk baru yang dihasilkan organisasi, waktu penyerahan produk ke pasar, dan lainnya 2) proses operasional, yang diukur dengan peningkatan kualitas produk, waktu proses produksi yang lebih pendek, dan lainnya 3) proses pelayanan, yang diukur dengan pelayanan purna jual, waktu yang dibutuhkan untuk memberikan pelayanan kepada pelanggan, dan lainnya.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini menggambarkan kemampuan organisasi untuk menciptakan pertumbuhan jangka panjang. Tujuan dalam perspektif ini adalah menyediakan infrastruktur bagi perspektif finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal, agar tujuan dari perspektif-perspektif tersebut tercapai. Perspektif ini bertujuan meningkatkan kemampuan karyawan, meningkatkan kapabilitas sistem informasi, dan peningkatan keselarasan dan motivasi. Ukuran yang bisa digunakan antara lain kepuasan karyawan, retensi karyawan, banyaknya saran yang diberikan oleh karyawan, dan lainnya. Setiap tujuan dan ukuran dari setiap perspektif merupakan suatu hubungan sebab akibat, artinya jika tujuan dari perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan tercapai, maka pada akhirnya adalah peningkatan kinerja finansial organisasi. Hubungan sebab akibat merupakan komponen penting dalam *performance measurement model* karena hubungan sebab akibat dapat membantu memprediksi tujuan finansial yang akan tercapai, dan dapat menciptakan proses pembelajaran, motivasi dan komunikasi yang

efektif (Malina dan Selto 2004). Hubungan sebab akibat keempat perspektif tersebut dapat dilihat pada gambar 3.

Gambar 3. *Balanced Scorecard Cause-Effect Hypothesis*



(Sumber: Averson 2003)

Dari gambar diatas dapat dilihat bahwa pespektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan dasar bagi perspektif lainnya. Jika dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terjadi peningkatan keahlian pekerja, maka diharapkan terjadi peningkatan kualitas produk yang dihasilkan dalam perspektif proses bisnis internal, selanjutnya produk yang berkualitas akan meningkatkan kepuasan pelanggan (pespektif pelanggan), dan pada akhirnya meningkatkan penjualan dan laba organisasi (perspektif finansial).

4 Diciplines of Execution

Pengertian gabungan dari *Six Sigma* dan *Lean* dalam industri manufaktur merupakan pengertian secara umum dari 4 Disciplines of Execution untuk mengeksekusi strategi. 4DX merupakan metodologi praktis yang dapat digunakan pada permasalahan utama pada setiap pemimpin, yaitu eksekusi (Charan, 2008). Franklin Covey, perusahaan milik Stephen R. Covey melakukan riset pada ratusan perusahaan di Amerika dengan tujuan menelusuri faktor yang menyebabkan kegagalan organisasi dalam mengeksekusi strategi mereka. Sebagaimana diungkapkan oleh Associate Partner Dunamis Organization Services, Alex Denni, setiap tahun perusahaan selalu membuat perencanaan dan strategi yang selanjutnya, perencanaan dan strategi tersebut disosialisasikan ke karyawan untuk dieksekusi. Riset yang dilakukan Franklin Covey menemukan bahwa saat perencanaan dan strategi tersebut dikomunikasikan, kurang dari 50% jumlah karyawan di perusahaan yang diteliti mendengarkan dengan sungguh-sungguh. Kemudian, dari 50% yang mendengarkan, sebagian dari mereka tidak mengerti mengenai perencanaan dan strategi yang dibicarakan. Hal ini dikarenakan rencana dan strategi yang disampaikan oleh manajemen dalam bahasa atau istilah yang sulit. Sehingga ketika dikomunikasikan hanya 25% orang

yang mengerti maksud dari manajemen tersebut. Dalam temuan lainnya terungkap bahwa 25% karyawan yang mengerti tentang perencanaan dan strategi tersebut dan hanya setengahnya yang kembali ke tempat kerja dan mempraktikkan apa yang baru saja didengar. Hal ini menunjukkan bahwa hanya 12%-15% karyawan yang bekerja setiap hari mencoba memikirkan apa yang harus di lakukan secara berbeda untuk menyukseskan perencanaan dan strategi baru demi kemajuan perusahaan dengan kenyataan bahwa karyawan lainnya hanya sibuk bekerja setiap hari. Disitulah pemicu awal terjadinya *execution gap* (kesenjangan eksekusi). Merencanakan strategi dan sasaran yang hebat merupakan suatu hal yang sangat penting, namun melaksanakan strategi dan sasaran tersebut adalah hal yang berbeda, dan inilah yang disebut dengan kesenjangan eksekusi (Covey, 2012).

Menurut Alex Denni (2008), pada umumnya perusahaan mengeluarkan biaya besar untuk membuat strategi yang hebat. Namun, untuk mendapatkan hasil sebagaimana diharapkan, di samping strategi hebat juga perlu eksekusi yang kuat. Agar dapat mengeksekusi dengan cepat dan tepat, peran seorang *business leader* sangat dibutuhkan. Lulusan Teknologi Industri Pertanian IPB dengan konsentrasi Teknik Manajemen Industri ini menegaskan, strategi yang tidak mencapai hasil optimal besar kemungkinan disebabkan oleh satu dari dua hal berikut ini, yaitu strategi yang salah atau eksekusi strategi tersebut yang tidak efektif.

Sehubungan dengan itu, Ram Charan (2012), mantan guru besar Harvard Business School dalam bukunya "*Execution: The Discipline of Getting Things Done*" mengungkapkan bahwa terdapat tiga hal penting yang harus dijalankan dengan sungguh-sungguh. Pertama, eksekusi adalah disiplin dan bagian yang tidak terpisahkan dari strategi. Kedua, eksekusi adalah pekerjaan utama seorang pemimpin bisnis. Ketiga, eksekusi merupakan komponen utama dalam budaya organisasi. Franklin Covey bekerja sama dengan Harris Interactive, lembaga jajak pendapat di Amerika Serikat untuk melakukan xQ (*Execution Quotient*) Survey terhadap 12.000 pekerja di negara tersebut sepanjang Desember 2003. Alex menjelaskan, xQ ini mencoba memprediksi kapabilitas sebuah organisasi atau perusahaan yang ingin sukses dalam melakukan eksekusi secara berkelanjutan.

Hasil survei ternyata menunjukkan bahwa terdapat empat faktor penyebab kegagalan eksekusi, yaitu pertama, karyawan tidak tahu apa yang menjadi sasaran (*goal*) perusahaan. Kedua, karyawan tidak tahu bagaimana caranya mencapai sasaran (*goal*) tersebut. Ketiga, karyawan tidak mengukur/menjaga skornya. Keempat, karyawan tidak bertanggung jawab terhadap kemajuan dalam pencapaian sasaran (*goal*). Berdasarkan studi yang dilakukan oleh Franklin Covey tersebut, muncullah empat disiplin yang harus dilakukan dalam

proses eksekusi yang dikenal dengan istilah "4 Disciplines of Execution", atau disingkat dengan 4DX. Pertama, fokus pada sasaran paling penting (*Focus on the wildly important goals*). Kedua, bertindak berdasarkan ukuran penghantar (*Act on the lead measure*). Ketiga, terus menggunakan papan skor yang menggugah (*Keep a compelling scoreboard*). Keempat, menciptakan irama pertanggungjawaban (*Create a cadence of accountability*). 4DX bertujuan untuk memasyarakatkan pemikiran yang sederhana dengan harapan agar seluruh perusahaan maupun organisasi mulai mengedepankan disiplin sehingga dapat mengeksekusi hal-hal yang dianggap penting.

3. Metode Penelitian

Jenis Penelitian dan Gambaran dari Populasi (Objek) Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk dapat memberikan pemahaman tentang pelaporan kinerja dengan menggunakan metode 4DX berdasarkan hasil pengukuran kinerja dari *Balanced Scorecard* dalam meningkatkan kinerja dan mengeksekusi strategi pada PT. Patria Maritime Lines. Perusahaan yang bergerak di bidang jasa perkapalan (*shipping company*) yang fokus pada distribusi hasil – hasil tambangan melalui laut, khususnya batu bara. Jenis penelitian yang digunakan ini adalah penelitian pendekatan deskriptif kualitatif. Pendekatan kualitatif merupakan suatu pendekatan yang menggunakan data berupa kalimat tertulis atau lisan, fenomena, perilaku, peristiwa-peristiwa, pengetahuan dan objek studi yang dapat diamati oleh peneliti. Analisis deskriptif adalah suatu jenis penyajian data yang diperoleh dari hasil penelitian dengan memberikan gambaran sesuai dengan kenyataan ataupun fakta-fakta yang ada pada saat diadakan penelitian.

Karakteristik penelitian kualitatif menurut Moleong (2002:4) adalah sebagai berikut: (a) Penelitian dilakukan pada latar belakang ilmiah atau konteks keseluruhan. Penulis melakukan penelitian pada PT. Patria Maritime Lines (b) Manusia sebagai alat, dalam hal ini manusia dikategorikan sebagai pengumpul, pengolah, dan penganalisis data yang dibutuhkan dalam penulisan ilmiah (c) Data yang akan dikumpulkan oleh peneliti data yang bersifat deskriptif. Profil organisasi dan data berbagai lainnya dikumpulkan untuk mendapatkan gambaran situasi dari PT. Patria Maritime Lines (d) Hasil penelitian dirundingkan dan disepakati bersama dari pihak penulis dan pihak yang bersangkutan dalam penyusunan penulisan ilmiah ini.

Sedangkan metode yang digunakan dalam pendekatan kualitatif, dan analisis deskriptif adalah jenis penyajian data yang diperoleh dari hasil penelitian dengan memberikan gambaran sesuai dengan kenyataan ataupun fakta-fakta yang ada pada saat diadakan penelitian sesuai dengan pertanyaan yang berkaitan dengan materi yang akan diteliti. Satuan Kajian

Penelitian deskriptif kualitatif perlu menjelaskan satuan kajian yang merupakan satuan terkecil objek penelitian yang diinginkan peneliti sebagai klasifikasi pengumpulan data. Serta memberikan gambaran sesuai dengan kenyataan ataupun fakta-fakta yang ada pada saat diadakan penelitian.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif, yaitu dengan cara mengumpulkan, mengolah, dan menyajikan data yang diperoleh sehingga dapat memberikan keterangan yang lengkap dan benar agar pihak lain lebih mudah memperoleh gambaran mengenai sifat (karakteristik) obyek dari data tersebut. Langkah-langkah analisis data untuk mengukur kepuasan pelanggan adalah sebagai berikut: (a) Mengumpulkan dan mengidentifikasi data penelitian pada PT. Patria Maritime Lines kegiatan operasional manajerial dan program kerja maupun target yang hendak dicapai (b) Mendeskripsikan data penelitian yang terkait dengan materi kajian penelitian (c) Analisis dan pembahasan evaluasi pelaporan kinerja dan penilaian kinerja instansi pemerintah deskripsi data dan berlandaskan teori yang relevan (d) Memberikan simpulan berdasarkan hasil analisis dan pembahasan.

4. Hasil dan Pembahasan

Penelitian berawal dari tujuan utama perusahaan kedepan yang memiliki istilah sebagai *president message*, dimana terdapat perumusan tujuan dan arah kebijakan bisnis kedepan yang berasal dari pemimpin utama dan harus dicapai oleh PT. Patria Maritime Lines. Berdasarkan hasil penilaian kinerja menggunakan metode *Balanced Scorecard*, *President Message* dapat menentukan tujuan untuk tahun kedepan, yaitu untuk tahun 2016. Pengukuran kinerja berdasarkan *balanced scorecard* berdasarkan empat perspektif, yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Berikut skor kinerja seluruh departemen organisasi yang terdapat pada PT. Patria Maritime Lines dan diukur berdasarkan *balanced scorecard*.

Kuantitatif

Tabel 1. Hasil Pengukuran *Balanced Scorecard* PT. Patria Maritime Lines

Perspektif	KPI	Tahun 2015
Finansial	<i>Revenue</i>	IDR 475 M
	<i>Rec. Profit</i>	IDR 56 M
	<i>Opex Margin</i>	3.7%
	<i>Productivity</i>	IDR 341 M
Pelanggan	<i>Market Share on Group</i>	TOP KPP PMM

Lanjutan tabel 1. Hasil Pengukuran *Balanced Scorecard* PT. Patria Maritime Lines

Perspektif	KPI	Tahun 2015
Proses Bisnis Internal	<i>Operating Cycle</i>	OC : -9 hari
		ITO : 13 hari
		AR : 43 hari
		AP : 65 hari
	<i>Sigma Company</i>	2.75
	<i>Availability Rate</i>	85%
	<i>Utilization Rate</i>	80%
Pembelajaran dan Pertumbuhan	<i>Support to internal process</i>	<i>Learning / Training Hours Development infrastructure</i>

Kualitatif

- CSI (customer satisfaction index) Value
- KIPKA Index
- ISO 9001:2008 (certified)
- ISM Code (certified)

Berdasarkan hasil pengukuran yang diperoleh, *President message* pada perusahaan ini memfokuskan pada dua hal, yaitu meningkatkan revenue dan melakukan ekspansi serta menjaga kestabilan *operating expend* (opex). Hal ini dilakukan untuk mencegah terjadinya kegagalan pada tahun kedepan. Sebagaimana yang bisa dilihat pada tabel 1 bahwa aspek finansial, pelanggan dan proses bisnis internal memiliki hasil yang sangat kurang dari target sebelumnya, maka *President message* memilih untuk memfokuskan dalam hal revenue dan melakukan ekspansi pasar, serta menjaga kestabilan *operating expend* (opex). Dikarenakan ketiga aspek tersebut masih terbilang sangat umum, oleh karena itu PT. Patria Maritime Lines menggunakan metode *4 Diciplines of Execution* untuk menjabarkannya secara mendetail agar lebih fokus dan terukur..

4 *Diciplines of Execution* ini bersifat tahunan, dimana setiap bulannya dilakukan penilaian terhadap kinerja untuk beberapa aspek berdasarkan *Balanced Scorecard*. *4 Diciplines of Execution* ini terdiri dari

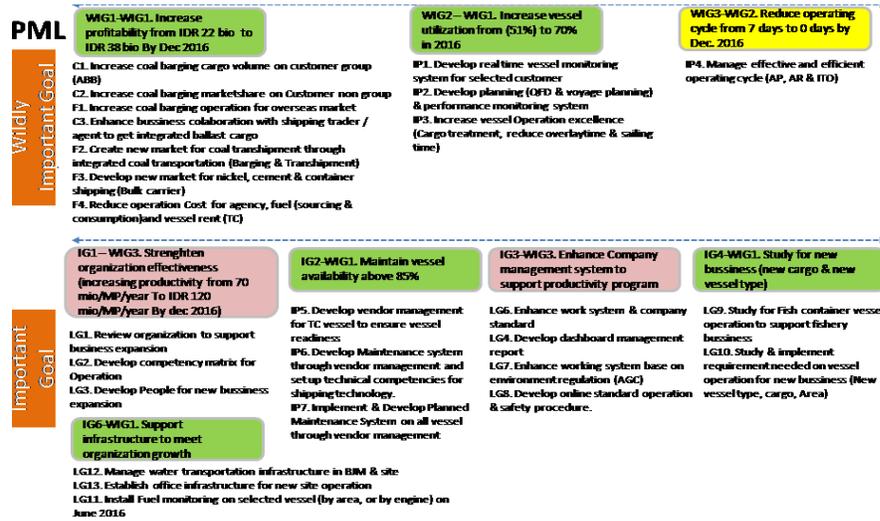
pertama, fokus pada sasaran paling penting (*Focus on the wildly important goals*). Kedua, bertindak berdasarkan ukuran penghantar (*Act on the lead measurement*). Ketiga, menggunakan papan skor yang menggugah secara rutin (*Keep a compelling scoreboard*). Keempat, menciptakan budaya tanggungjawab (*Create a cadence of accountability*). Untuk menentukan poin-poin yang harus ditetapkan pada tiap aspek tersebut, PT. Patria Maritime Lines telah melakukan analisa dengan dilandasi aspek penting dan mendesak (*important – urgent*) dengan hasil sebagai berikut.

Tabel 2. WIG dan IG PT. Patria Maritime Lines

WIG (Wildly Important Goals) PT. PML	IG (Important Goals)PT. PML
WIG1. Increase profitability from IDR 22 bio to IDR 38 bio By Dec 2016	IG1–WIG3. Strengthen organization effectiveness (increasing productivity from 70 mio/MP/year To IDR 120 mio/MP/year By dec 2016)
WIG2. Increase vessel utilization from (51%) to 70% in 2016	IG2-WIG1. Maintain vessel availability above 85%
	IG3-WIG3. Enhance Company management system to support productivity program
WIG3. Reduce operating cycle from 7 days to 0 days by Dec. 2016	IG4-WIG1. Study for new bussiness (new cargo & new vessel type)
	IG5-WIG1. Support infrastructure to meet organization growth

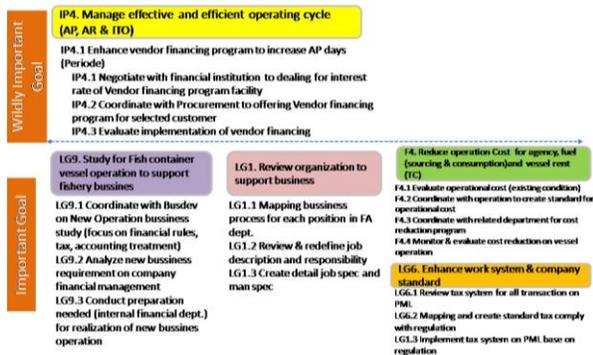
WIG merupakan target startegis yang harus dicapai, jika target tersebut tidak dapat tercapai, maka tujuan yang telah digariskan dalam *president message* tidak akan tercapai. Sedangkan, IG adalah penjabaran mendetail mengenai setiap aspek dari WIG nya, berupa langkah-langkah yang harus dilakukan perusahaan agar dapat mencapai WIG nya. Hasil *breakdown* dari WIG menjadi IG telah dibedakan berdasarkan warna tabelnya masing-masing sehingga dapat terlihat jelas langkah-langkah yg dilakukan sejalan dan saling mendukung. Setelah menentukan tujuan yang paling utama, langkah selanjutnya yaitu *breakdown* masing-masing tujuan untuk dilaksanakan secara mendetail pada tiap departemen.

Gambar 4. Breakdown masing-masing WIG dan IG dari PT. Patria Maritime Lines



PT. Patria Maritime Lines memiliki 7 departemen yang terdiri dari *Procurement Department, Operation Department, Marketing Department, MS-IT Department, Human Capital and General Affair (HCGA) Department, Finance and Accounting Department dan Business Development Department*. Ketujuh department ini memiliki fungsi yang berbeda-beda, sehingga perlu dibuat suatu dasar dalam bekerja untuk mencapai WIG maupun IG yang telah ditetapkan sebelumnya. Tabel 1. merupakan langkah-langkah yang telah dikategorikan berdasarkan 4 kategori Balanced Scorecard yang kemudian diterapkan pada masing-masing departemen. Keempat kategori tersebut adalah Finansial (F), Pelanggan (C), Internal Process (IP), Learning and Growth (LG). Maka, langkah selanjutnya adalah menjabarkan masing-masing kategori tersebut sesuai dengan tugas dan tanggung jawab dari keenam departemen tersebut. Berikut merupakan contoh dari salah satu departemen, yaitu departemen *Finance and Accounting*, yang telah dbreakdown.

Gambar 5. Breakdown WIG dan IG dari Departemen Finance and Accounting Department : Finance & Acc.(2016)



Gambar diatas menunjukkan spesifikasi kerja yang dilakukan oleh setiap departemen pada PT. Patria Maritime Lines. Dalam menentukan spesifikasi tersebut pendekatan yang dilakukan adalah dengan metode SMART (*Specific –Measurable – Achieveable – Relevan – Timebound*) Spesifikasi kerja dibagi berdasarkan karakteristik yang berasal dari Balanced Scorecard. Hal ini dilakukan agar memudahkan dalam pengukuran kinerja tiap bulannya. Langkah selanjutnya yaitu Act on Lead Measurement, dimana setiap rincian tugas diberikan suatu pengukuran yang berbeda pada tiap tugasnya. Hal ini bisa berupa laporan, Implementasi, hingga MoU. Masing-masing tugas diberikan bobot berdasarkan pertimbangan pentingnya suatu tugas. Penentuan bobot ini dilakukan melalui analisa dan *brainstorming* antar pekerja di PT. Patria Maritime Lines. Berikut merupakan tabel yang menunjukkan *measurement* dan bobotnya.

Tabel 3. Penentuan bobot masing-masing strategic objective

STRATEGIC OBJECTIVE	WEIGHT	DIVISION GUIDELINE	MEASURE	WEIGHT
WIG1-WIG1. Increase profitability from IDR 22 bio to IDR 38 bio By Dec 2016	30%	C1. Increase coal barging cargo volume on customer group (ABB)	Coal barging marketshare	25%
		C2. Increase coal barging marketshare on Customer non group	Promote contract (volume base / dedicated) for selected customer	10%
			Add operation set on selected customer	5%

Lanjutan Tabel 3. Penentuan bobot masing-masing strategic objective

STRATEGIC OBJECTIVE	WEI GHT	DIVISION GUIDELINE	MEASURE	WEI GHT
		F1. Increase coal barging operation for overseas market	#voyage per month	10%
		F2. Create new market for coal transshipment (Barging & Transshipment)	#add transshipment customer from non group	5%
			Operated transshipment for ABB	10%
			#full package system contract on non group customer	5%
		C3. Enhance bussiness colaboration with shipping trader / agent to get integrated ballast cargo	#add discharge area for ballast cargo	5%
		F3. Develop new market for nickel, cement & container shipping (Bulk carrier)	Revenue from bulkcarrier based operation	5%
			Revenue from barging of fertilizer cargo	5%
		F4. Reduce operation Cost for agency, fuel (sourcing & consumption) and vessel rent (TC)	Fuel cost reduction (Indirect fuel Pertamina) for Sulawesi area, Ba-Bel, Jateng, Jatim	5%
			TC cost reduction	5%
		WIG2 – WIG1. Increase vessel utilization from (51%) to 70% in 2016	10%	IP1. Develop real time vessel monitoring system for selected customer
IP2. Develop planning (QFD & voyage planning) & performance monitoring system	System implementation			20%
IP3. Increase vessel Operation excellence (Cargo treatment, reduce overlaytime & sailing time)	Overlaytime			40%
WIG3-WIG2. Reduce operating cycle from 7 days to 0 days by Dec. 2016	10%	IP4. Manage effective and efficient operating cycle (AP, AR & ITO)	AP	100%
	AR			
	50.0%			
IG1 – WIG3. Strenghten organization effectiveness (increasing productivity from 70 mio/MP/yea To IDR 120 mio/MP/year By dec 2016)	7%	LG1. Review organization to support business	Organization standard	25%
			Develop organization for Sales	25%
		LG2. Develop competency matrix for Operation	Standard competency (matrix competency)	10%

STRATEGIC OBJECTIVE	WEI GHT	DIVISION GUIDELINE	MEASURE	WEI GHT
		LG3. Develop People for new bussiness expansion	Knowledge literature	10%
		LG5. Develop productivity for Marketing & Operation based on work process (Implement FTE)	FTE measurement	15%
IG2-WIG1. Maintain vessel availability above 85%	5%	IP5. Develop vendor management for TC vessel to ensure vessel readiness	Leadtime for TC vessel readiness	30%
		IP6. Develop Maintenance system through vendor management and set up technical competencies for shipping technology.	Standarization & MOU for main vendor repair	30%
		IP7. Implement Plan Maintenance system on Transloader & SPB	Implementation	40%
IG3-WIG3. Enhance Company management system to support productivity	5%	LG6. Enhance work system & company standard	Updated detail work system / procedure on each process (position)	25%
		LG7. Enhance working system base on environment regulation (AGC)	AGC assesment	35%
		LG8. Develop online standard operation & safety procedure.	Implement of e-QMS documentation system	20%
IG4-WIG1. Study for new bussiness (new cargo & new vessel type)	5%	LG9. Study for Fish container vessel operation to support fishery bussiness	Operate fish container for domestic voyage	40%
		LG10. Study & implement requirement needed on vessel operation for new bussiness (New vessel type, cargo, Area)	Vessel standard & technical spec.	20%
IG5-WIG1. Develop fuel consumption monitoring onboard	5%	LG11. Install Fuel monitoring on selected vessel (by area, or by engine) on June 2016	implement of fuel monitoring	100%
IG6-WIG1. Support infrastructure to meet organization growth	3%	LG12. Manage water transportation infrastructure in BJM & site	Infrastructure readiness	40%
		LG13. Establish office infrastructure for new site operation	Infrastructure readiness	60%
	30%			

Selanjutnya adalah menjalankan program ketiga, yaitu *keep a compelling scoreboard* yang terdapat pada lampiran. Syarat yang baik dalam membuat papan skor menarik ini yaitu harus simple, visible dan menunjukkan lead measure dan total results secara berdampingan agar mudah dan menarik untuk dibaca. Dengan ini, perusahaan dapat dengan mudah mengidentifikasi apakah perusahaan sudah berhasil dalam mencapai target atau belum. Berikut merupakan contoh papan skornya.

Sedangkan untuk tahap terakhir yaitu create a cadence of accountability, dimana setiap pekerja yang telah memiliki tanggung jawab masing-masing akan dilakukan review secara berkala untuk menjaga agar aktifitas dapat berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Pada PT. Patria Maritime Lines review dilakukan setiap satu minggu sekali, dan melakukan penilaian kinerja menggunakan balanced scorecard selama satu bulan sekali. Dengan ini, maka PT. Patria Maritime Lines mampu menjalankan metode 4DX secara kontinu.

Kesimpulan

Dalam menyusun sebuah rancangan strategi bisnis tidak bisa dilakukan hanya untuk 1 tahun kedepan saja, tetapi harus dipikirkan strategi bisnis 5 – 10 tahun kedepan sehingga arah pengembangan perusahaan jelas dan terukur.

Dari sisi proses (*process*), aktifitas yang akan dilakukan harus bersifat strategis, penting dan mendesak (*important and urgent*) untuk dilakukan dan harus terjadi sinergi dan keselarasan (*alignment*) dalam setiap aktifitas yang strategis. Sehingga seluruh aktifitas dapat saling mendukung target bisnis yang akan dicapai.

Dari sisi infrastruktur (*infrastructure*), untuk menunjang proses bisnis maka kelengkapan infrastruktur menjadi sesuatu yang wajib untuk dilakukan sehingga proses bisnis dapat berjalan lancar sesuai rencana. Dari sisi manusia (*people*), kesiapan manusia untuk mencapai strategi bisnis juga harus dipersiapkan sehingga manusia akan menjadi aset bagi perusahaan dan menjadi pondasi yang sangat penting dalam pengembangan bisnis perusahaan kedepan.

Untuk mencapai itu semua diperlukan *management tools* yang disesuaikan dengan strategi pengembangan bisnis suatu perusahaan. Rancangan bisnis yang baik harus *Specific – Measurable – Achievable – Relevan – Timebound (SMART)* dan selaras (*align*) pada semua aktifitas.

Ucapan Terima Kasih

Ucapan terima kasih saya berikan kepada pihak PT. Patria Maritime Lines terutama Bapak Asep Kuswara atas bimbingannya dalam mengajarkan saya mengenai metode 4DX ini. Tidak lupa ucapan terima

kasih saya kepada Bapak Arfan Bakhtiar yang telah membimbing dan mengarahkan penelitian saya agar menjadi lebih baik.

Daftar Pustaka

- Covey, Stephen R. (1990). *The 7 Habits of Highly Effective People*. Simon & Schuster Audio; Abridged edition, 2000.
- Huda, Miftakhul & Riharjo, Ikhsan B. (2013). Analisis Pelaporan Kinerja pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Provinsi Jawa Timur. *Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi* Vol. 2 No. 12.
- Imelda, R. H. N. (2004). Implementasi Balanced Scorecard pada Organisasi Publik. *Jurnal Akuntansi & Keuangan* Vol. 6, No. 2, November 2004: 106-122.
- Kirby, Lance (2012). *Applying 4DX Methodology to BIM Project Management*. New York: Autodesk Inc.
- McChesney, C. (2012). *The 4 Disciplines of Execution*. New York. Free Press
- McChesney, Chris & Sean Covey (2012). *The 4 Disciplines of Execution* (p. 21-103). Franklin Covey on Brilliance Audio: MP3 Una edition (April 15, 2014)
- Travis P. Spaulding, BS, dkk. (2015). Implementation of 4 Disciplines of Execution™ on Wait Times and Collected Revenue for an Academic Pediatric Development Office. *American Academy of Pediatrics*, 30334.

LAG INDICATOR			LEAD INDICATOR			
STRATEGIC OBJECTIVE	WEIGHT	TARGET 2016	INITIATIVES	MEASURE	KPI/Deliverable	WEIGHT
STRATEGIC ACTIVITY (80%)						
Wildly Important Goal (IG), 50%						
IP4. Manage effective and efficient operating cycle (AP, AR & ITO)	50.0%	AP (85 days)	Enhance vendor financing program to increase AP days (Periode)			
			1. Negotiate with financial institution to dealing for interest rate of Vendor financing program facility	MOU	revision of MOU for Vendor financing facility	30%
			2. Coordinate with Procurement to offering Vendor financing program for selected customer	implement on vendor	vendor financing implementation	30%
			3. Evaluate implementation of vendor financing	Report	AP report	40%
Important Goal (IG), 30%						
LG9. Study for Fish container vessel operation to support fishery bussiness New business involvement	10.0%	Operate fish container for domestic voyage Financial guidance for new business (SOP)	1. Coordinate with Busdev on New Operation bussiness study (focus on financial rules, tax, accounting treatment)	Report	New Bussiness plan	30%
			2. Analyze new bussiness requirement on company financial management	Report	New bussiness requirement (FA)	30%
			3. Conduct preparation needed (internal financial dept.) for realization of new bussines opeation	Report	FA Readiness report (for new bussiness)	40%
F4. Reduce operation Cost for agency, fuel (sourcing & consumption)and vessel rent (TC)	<u>10%</u>	Agency cost reduction (call fee) (20% from existing cost support Proc. Dalam Cost red. Prog.	1. Evaluate operational cost (existing condition)	Report	Cost review report	30%
			2. Coordinate with operation to create standard for operational cost	Report	Operational cost standard	20%
			3. Coordinate with related department for cost reduction program	Report	Cost reduction program list	20%
			4. Monitor & evaluate cost reduction on vessel operation	Report	Cost Reduction program report	30%
LG6. Enhance work system & company standard	<u>5%</u>	Updated detail work system / procedure on each process (position)	1. Review tax system for all transaction on PML	Report	Tax review	30%
			2. Mapping and create standard tax comply with regulation	Report	Tax standard	40%
			3. Implement tax system on PML base on regulation	Report	Implementation report	30%
LG1. Review organization to support bussiness	<u>5%</u>	Organizatio n standard	1. Mapping bussiness process for Accounting	Report	Bussines process for accounting	30%
			2. Review & redefine job description and responsibility	Standard	Job desc for accounting	30%
			3. Create detail job spec and man spec	Standard	Job spec & man spec	40%
Total	80%					