

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan dunia bisnis menjadi sangat pesat sehingga membuat perusahaan harus berjuang dan beradaptasi dengan setiap perkembangan agar dapat tetap bertahan. Perusahaan harus membuat perencanaan untuk dapat memanfaatkan setiap kesempatan yang muncul. Salah satu cara agar tujuan perusahaan tercapai maka setiap perusahaan harus dapat menghasilkan dan menyampaikan barang dan jasa yang diinginkan konsumen sesuai dengan kebutuhan dan keinginannya, karena pelanggan adalah sebuah titik kunci keberhasilan perusahaan untuk berkembang.

Kondisi perdagangan Indonesia pada tahun 2013 khususnya untuk sektor ekspor mengalami penurunan, hal ini dapat dibuktikan melalui Tabel 1.1 tentang total neraca perdagangan ekspor dan impor Indonesia yang bersumber dari Badan Pusat Statistik (BPS). Jumlah komoditi ekspor Indonesia pada tahun 2013 untuk komoditi minyak dan gas mengalami penurunan sebesar 14,12% dan untuk komoditi non minyak dan gas mengalami penurunan sebesar 3,02% dibandingkan dengan tahun 2012.

Salah satu faktor negatif dari penurunan jumlah ekspor Indonesia pada tahun 2013 adalah penurunan pada komoditi non minyak dan gas sebesar 3,02% dibandingkan tahun 2012 dimana 30% berasal dari energi batu bara, hal ini ditunjukkan melalui data dari Direktorat Perdagangan Luar Negeri, Kementerian Perdagangan, dan Kementerian ESDM.

Tabel 1.1 Total Neraca Perdagangan Ekspor dan Impor Indonesia

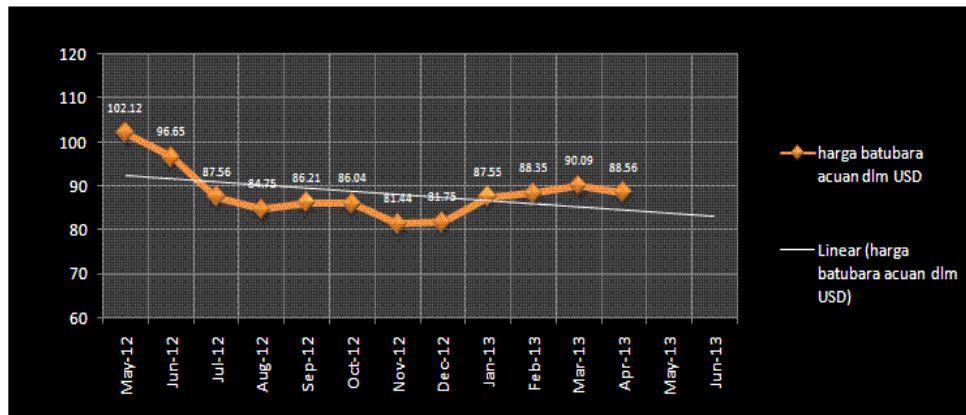
Periode : 2008-2013

(Nilai : Juta US\$)

NO	Uraian	2008	2009	2010	2011	2012	TREND(%) 2008-2012	Jan-Nov*		CHANGE(%) 2013/2012
								2012	2013	
I	EXPORT	137.020,4	116.510,0	157.779,1	203.496,6	190.020,1	12,88	174.626,3	165.571,2	-5,19
	- OIL & GAS	29.126,3	19.018,3	28.039,6	41.477,0	36.977,3	13,39	34.010,3	29.207,5	-14,12
	- NON OIL & GAS	107.894,2	97.491,7	129.739,5	162.019,6	153.042,8	12,83	140.616,0	136.363,7	-3,02
II	IMPORT**)	129.197,3	96.829,2	135.663,3	177.435,6	191.689,5	14,97	176.107,5	171.172,4	-2,80
	- OIL & GAS	30.552,9	18.980,7	27.412,7	40.701,5	42.564,2	15,33	38.858,7	41.044,8	5,63
	- NON OIL & GAS	98.644,4	77.848,5	108.250,6	136.734,0	149.125,3	14,91	137.248,8	130.127,6	-5,19

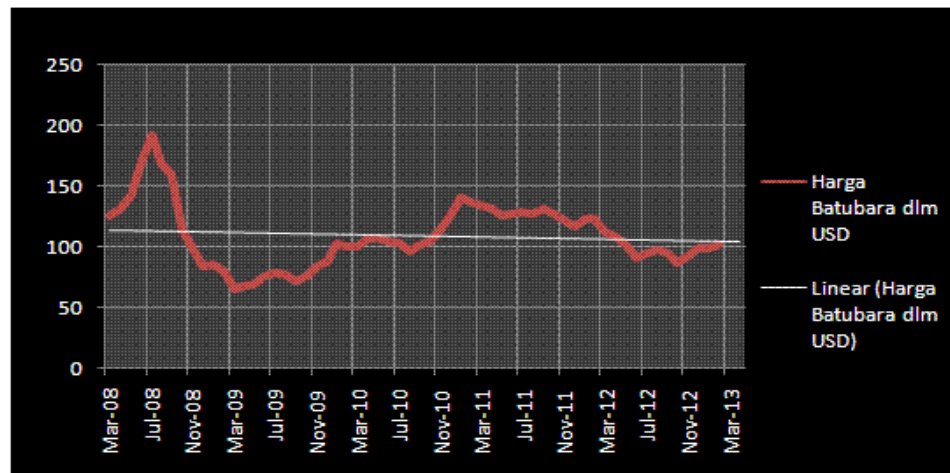
Sumber: Badan Pusat Statistik Indonesia (2013)

Harga batu bara di pasar internasional untuk kualitas 6.322 kilokalori per kilogram, pada bulan Maret 2012 mencapai US\$ 112 per ton jatuh hingga US\$ 81,75 per ton di bulan Desember 2012. Harga batu bara bahkan sempat menyentuh tingkat US\$ 78,1 per ton pada bulan Oktober 2012, harga tersebut merupakan harga terendah dalam kurun waktu dua tahun terakhir. Dan pada bulan Oktober 2013, harga batu bara acuan (HBA) yang ditetapkan oleh pemerintah Indonesia adalah US\$ 76,61 per ton harga tersebut merupakan nilai terendah sejak bulan Januari 2010. Bahkan, apabila dibandingkan dengan harga di periode yang sama di tahun lalu, harga batu bara tersebut merosot sekitar 10,9%.



Sumber: Kementerian Perdagangan Indonesia (2013)

Gambar 1.1 Harga Batu Bara Acuan (HBA) Indonesia



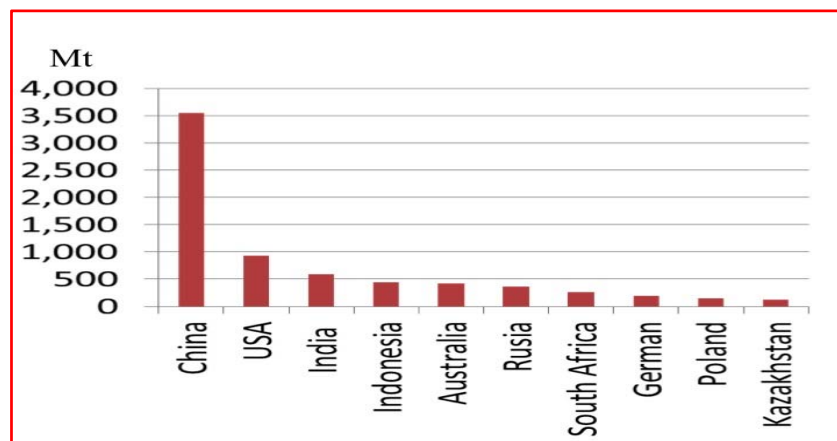
Sumber: Kementerian Perdagangan Indonesia (2013)

Gambar 1.2 Harga Batu Bara Acuan (HBA) Dunia

Harga batu bara di dunia tahun 2012 mengalami penurunan. Hingga bulan Agustus 2012, rata-rata harga batu bara adalah US\$ 98,57/mt, turun 22,2% dibandingkan dengan harga rata-rata di tahun 2011 yakni US\$ 120,75/mt.

Dengan adanya penurunan harga batu bara tersebut, mengakibatkan banyak perusahaan batu bara yang gulung tikar khususnya di Indonesia. Berdasarkan data yang bersumber dari Asosiasi Pertambangan Batu Bara Indonesia (APBI) jumlah perusahaan tambang batu bara Indonesia sebanyak 157 di tahun 2012 namun di tahun 2013 terdapat 83 perusahaan yang gulung tikar.

Berdasarkan data dari World Coal Association (WCA), Cina merupakan produsen batu bara terbesar di dunia. Gambar 1.3 menjelaskan daftar sepuluh besar negara produsen batu bara terbesar di dunia pada tahun 2012. Negara Cina adalah penghasil batu bara terbesar di dunia selama bertahun-tahun dan menghasilkan batu bara sebanyak 3.549 Mt di tahun 2012, sedangkan Indonesia berada di urutan keempat yang naik satu peringkat dibandingkan tahun 2011.



Sumber: World Coal Association (2012)

Gambar 1.3 Sepuluh Besar Negara Produsen Batu Bara Terbesar di Dunia

Selain sebagai produsen batu bara terbesar di dunia, Cina memiliki cadangan batu bara sekitar 128 miliar ton pada tahun 2012. Jumlah tersebut merupakan terbesar ketiga di dunia setelah Amerika Serikat dan Rusia, dan setara dengan 13% dari cadangan batubara total dunia.

Walaupun Cina merupakan produsen batu bara terbesar dan peringkat ketiga dalam cadangan batu bara di dunia, namun pemerintah Cina mulai bertindak tegas untuk mengurangi produksi batu bara di dalam negeri. Cina mulanya adalah eksportir batu bara terbesar di dunia, namun semenjak tahun 2009 Cina menjadi importir batu bara.

Meskipun batu bara dalam negeri berlimpah, Cina mengambil langkah untuk mengurangi jumlah ekspor dan memilih menjadi importir batu bara. Hal ini dilakukan karena beberapa faktor, antara lain disebabkan oleh kebijakan peraturan pemerintah yang baru terutama mengenai pajak perusahaan pertambangan, hambatan dalam pengangkutan batu bara domestik untuk pembangkit listrik, pembatasan sumber daya batu bara yang merupakan sumber daya yang tidak dapat di perbaharui serta masalah lingkungan dan keselamatan.

Total impor batu bara Cina naik menjadi 240 juta ton pada tahun 2011, 18% lebih tinggi dari tahun 2010 dan pemasok cadangan batu bara di Cina adalah Indonesia dan Australia.

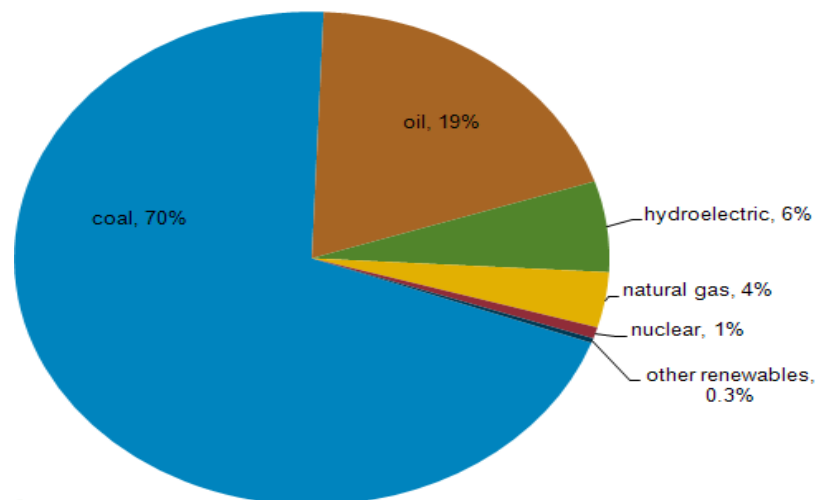
Maka beberapa perusahaan pertambangan batu bara Cina mulai berpindah ke Indonesia. Salah satunya adalah perusahaan batu bara milik pemerintah Cina yang bernama Datang International Power.

Datang International Power adalah perusahaan milik pemerintah negara Cina yang memiliki ruang lingkup sektor usaha sangat banyak yang terdiri dari usaha pembangkit listrik (*power plant*), transportasi (*transportation*), obat-obatan (*chemicals*) dan pertambangan batu bara dan minyak (*coal and mining*). Sebagai negara yang membutuhkan cadangan batu bara dalam skala besar, maka perusahaan Datang International Power berusaha untuk fokus memenuhi kebutuhan negara dan pelanggan perusahaan.

Pelanggan perusahaan Datang International Power antara lain negara; India, Vietnam, Afrika Selatan dan Thailand. Sejak tahun 2008 perusahaan Datang International Power mendirikan usaha di Indonesia yang berpusat di Jakarta dengan tiga daerah pertambangan yaitu di Provinsi Kalimantan Selatan, Kalimantan Timur dan Jambi.

Kebutuhan sumber energi terbesar di Cina adalah batu bara. Berdasarkan data dari IEA Cina masih membutuhkan banyak batu bara untuk memenuhi permintaan kebutuhan domestik negara, bahkan batu bara merupakan konsumsi terbesar dibandingkan dengan sumber energi lainnya. Gambar 1.5 menjelaskan total kebutuhan energi negara Cina di tahun 2013,

batu bara memegang kendali sebesar 70% dari total kebutuhan negara terhadap sumber energi.

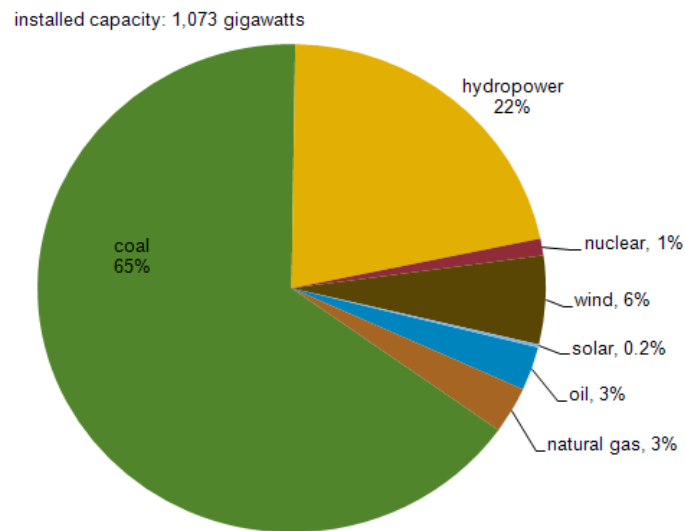


Sumber: *China Energy Information Administration (CEIA)*

Gambar 1.4 Total Kebutuhan Sumber Energi di Cina 2013

Kebutuhan batu bara di Cina yang tinggi dikarenakan energi tersebut digunakan untuk pembangkit listrik. Pembangkit listrik di negara Cina terus didominasi oleh sumber bahan bakar fosil, terutama batu bara dengan porsi sebanyak 65% di tahun 2013.

Pemerintah Cina memiliki total kapasitas pembangkit listrik sebesar 1.073 gigawatt pada tahun 2013 dan ini merupakan kapasitas daya listrik terbesar kedua di dunia setelah Amerika Serikat. Kapasitas tersebut diperkirakan akan terus tumbuh selama beberapa dekade.



Sumber: China Energy Information Administration (CEIA)

Gambar 1.5 Total Sumber Energi Pembangkit Listrik di Cina 2013

Dalam persaingan industri batu bara di Indonesia yang ketat, perusahaan Datang International Power harus beradaptasi menghadapi perusahaan pertambangan batu bara Indonesia seperti: Adaro, Kideco, Arutmin, Berau dan Bukit Asam serta berupaya menetapkan kebijakan yang efektif dan efisien. Peran pegawai perusahaan sangat berpengaruh terhadap peningkatan pendapatan perusahaan, oleh karena itu pengukuran kinerja perusahaan sangat diperlukan guna pencapaian yang optimal.

Untuk menghindari perusahaan Datang International Power di Indonesia gulung tikar dan tetap bertahan mengelola bisnisnya, maka perusahaan harus memiliki tolok ukur yang jelas. Tolok ukur tersebut dapat diukur dari segi performa keuangan maupun non keuangan. Umumnya praktek yang terjadi di lapangan adalah banyaknya perusahaan hanya

mengukur kesuksesan dari segi keuangan saja yaitu dari aspek profit dan lalai mempertimbangkan aspek non keuangan.

Sebagai perusahaan asing di industri pertambangan batu bara yang terbilang baru di Indonesia, perusahaan Datang International Power dituntut untuk mengerahkan segenap kekuatan yang dimiliki dan waspada terhadap ancaman dari internal maupun eksternal perusahaan. Hal ini mengharuskan pihak manajemen perusahaan Datang International Power bekerja keras untuk memecahkan beberapa masalah yang menyangkut kinerja perusahaan.

Maka dari itu, perusahaan Datang International Power harus memiliki tolok ukur. Salah satu cara untuk dapat meningkatkan kinerja perusahaan adalah dengan merancang tolok ukur kinerja perusahaan dengan menggunakan *balanced scorecard (BSC)*.

Menurut Kaplan dan Norton, *balanced scorecard* adalah suatu kerangka kerja yang digunakan untuk jangka panjang untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan telah dibuat perusahaan. *Balanced Scorecard* mencakup berbagai aktivitas penciptaan nilai yang dihasilkan oleh para partisipan perusahaan yang memiliki kemampuan motivasi tinggi. Sementara tetap memperhatikan kinerja jangka pendek, yaitu melalui perspektif keuangan, *balanced scorecard* dengan jelas mengungkapkan berbagai hal yang menjadi pendorong tercapainya kinerja dan kompetitif jangka panjang yang superior.

Dengan menggunakan perangkat *balanced scorecard* diharapkan perusahaan dapat meningkatkan performa menjadi lebih baik, efisien, efektif dan menjawab permasalahan yang terjadi di dalam perusahaan Datang International Power.

Berdasarkan uraian tersebut maka penulis tertarik untuk mengambil topik penelitian dengan judul **PENERAPAN *BALANCED SCORECARD (BSC)* PADA PERUSAHAAN DATANG INTERNATIONAL POWER di INDONESIA.**

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan pihak perusahaan Datang International Power, berikut beberapa rumusan masalah yang terdapat di perusahaan:

Perusahaan Datang International Power yang berada di Indonesia ingin mengembangkan usahanya yang bergerak di bidang batu bara sehingga membutuhkan perangkat untuk mengukur kinerja perusahaan.

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari *consulting project* yang hendak dicapai oleh penulis adalah:

1. Memetakan strategi untuk perusahaan Datang International Power dalam bentuk peta strategi
2. Membuat *scorecard* untuk perusahaan Datang International Power level perusahaan
3. Membuat *scorecard* untuk perusahaan Datang International Power pada salah satu departemen yang diturunkan dari *scorecard* level perusahaan
4. Mengusulkan kerangka rencana penerapan *balanced scorecard* di perusahaan Datang International Power

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat atau kegunaan penelitian ini adalah:

1. Bagi BINUS Business School
 - Hasil laporan ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi khususnya bagi pihak BINUS yang ingin mengadakan penelitian dengan fokus kajian yang sama

2. Bagi perusahaan Datang International Power

- Mengetahui dan memahami penerapan *balanced scorecard* pada perusahaan Datang International Power
- Perusahaan Datang International Power memiliki *strategy map* dan *scorecard* untuk level perusahaan dan level departemen pada salah satu departemennya
- Perusahaan Datang International Power memiliki kerangka rencana penerapan *balanced scorecard* di perusahaan

3. Bagi Peneliti

- Mampu meningkatkan wawasan dan pengetahuan mengenai *balanced scorecard* lebih mendalam serta cara pengaplikasian ilmu yang telah di peroleh di kelas kedalam bentuk nyata

1.5 Ruang Lingkup

Ruang lingkup pembahasan *consulting projects* ini adalah melakukan analisis internal dan eksternal perusahaan. Kemudian menetapkan sasaran-sasaran strategi perusahaan, sekaligus tolok ukur yang digunakan untuk meningkatkan kemampuan bersaing perusahaan Datang International Power. Untuk lebih jelasnya pembahasan yang dilakukan pada *consulting project* ini adalah:

- *Consulting project* ini di laksanakan di perusahaan Datang International Power yang berpusat di The East Tower jalan Mega Kuningan Kav. E 3-2, No.1, Jakarta Selatan.
- Analisa perusahaan: pada tahap ini dilakukan studi untuk mengetahui visi, misi, target dan kompetensi perusahaan. Dari hasil studi ini dapat diketahui gambaran strategi dari perusahaan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.
- Analisa departemen: melakukan identifikasi fungsi umum yang ada di salah satu departemen perusahaan Datang International Power.
- Perancangan *balanced scorecard*: metode ini akan memberikan gambaran dari tiap penetapan sasaran-sasaran strategi bagi perusahaan dan departemen dalam tiap perspektif. Dengan adanya sistem pengukuran menggunakan *balanced scorecard*, diharapkan perusahaan Datang International Power dapat fokus terhadap target-targetnya.
- Perancangan *scorecard* untuk tingkat perusahaan dan salah satu departemen di perusahaan Datang International Power.
- Perancangan kerangka rencana penerapan *balanced scorecard* di perusahaan Datang International Power

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam *thesis consulting project* ini yaitu:

- Bab 1 PENDAHULUAN

Bab pertama ini menguraikan secara singkat mengenai latar belakang penulisan skripsi, tentang perangkat *balanced scorecard*, ruang lingkup yang berisi batasan masalah yang akan dikerjakan dalam penulisan, tujuan yang hendak dicapai, manfaat yang diharapkan dari penulisan ini serta sistematika penulisan yang digunakan.

- Bab 2 LANDASAN TEORI

Bab kedua ini berisi tentang teori-teori yang melandasi dan mendukung mengenai *balanced scorecard* serta teori lain yang berhubungan sebagai dasar untuk membantu penulis membuat *balanced scorecard*.

- Bab 3 METODE PENELITIAN

Bab ketiga ini menjelaskan mengenai metode *consulting project* yang penulis lakukan, kerangka penelitian dan desain kerangka membuat *balanced scorecard*.

- Bab 4 PEMBAHASAN

Bab keempat ini akan menguraikan analisa-analisa yang dilakukan penulis baik dari faktor eksternal maupun internal untuk perusahaan Datang International Power dalam membuat *balanced scorecard*.

- Bab 5 PENUTUP

Bab kelima ini membahas tentang kesimpulan dari bab-bab sebelumnya serta saran-saran yang diperlukan bagi pihak perusahaan Datang International Power untuk perkembangan selanjutnya.