

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1.Latar Belakang

Di era globalisasi ini dunia usaha semakin kompetitif, mengharuskan perusahaan untuk terus-menerus memperbaiki diri dan berkembang untuk beradaptasi dengan lingkungan. Dalam menghadapi persaingan bisnis tersebut, perusahaan dituntut untuk terus berusaha meningkatkan kinerja perusahaan. Perkembangan atas informasi dan teknologi menyebabkan adanya perubahan pada sikap dan pola berpikir dalam berbisnis. Untuk bertahan dalam lingkungan bisnis ini, manajemen perusahaan perlu mengubah pemikiran manajemen mereka agar sikap dan tindakan mereka dalam menjalankan bisnis dapat menjadi lebih efektif. Oleh karena itu perusahaan berupaya untuk membuat dan menyempurnakan strategi bisnisnya untuk meningkatkan daya saing. Dengan meningkatnya persaingan usaha membuat manajemen untuk lebih memperhatikan hal-hal penting, salah satunya yaitu dengan mengukur kinerja perusahaan.

Kinerja suatu perusahaan dapat menjadi salah satu tolak ukur dari kemampuan suatu perusahaan untuk mencapai tujuan. Dikarenakan adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada didalam perusahaan. Hasil dari pengukuran tersebut dapat menjadi umpan balik bagi perusahaan untuk mengukur sejauh mana perusahaan melakukan pekerjaan sesuai dengan tujuan, memberikan informasi

tentang prestasi perusahaan dan penyesuaian aktivitas perencanaan dan pengendalian.

Salah satu perusahaan pengelolaan bandara yang ada di Indonesia adalah PT. Angkasa Pura 1 (Persero). PT. Angkasa Pura 1 (Persero) adalah sebuah badan usaha milik negara (BUMN) yang memberika pelayanan lalu lintas udara dan bisnis bandar udara di Indonesia yang menitikberatkan pelayanan pada kawasan Indonesia bagian tengah hingga bagian timur. PT. Angkasa Pura 1 memiliki banyak anak perusahaan yang bergerak di berbagai bidang berupa hotel, kargo, retail, dan lain-lain. Salah satunya yaitu PT. Angkasa Pura Logistik yang bergerak di bidang pemeriksaan keamanan kargo dan pos udara, jasa terkait bandar udara, jasa titipan, PPJK, Logistik, dan *general Sales Agent* perusahaan penerbangan. Cabang PT. Angkasa Pura Logistik berada dikawasan Indonesia bagian tengah dari Yogyakarta, Semarang, Surabaya, Balikpapan, sampai dengan Kawasan bagian Timur Indonesia dari Manado, Kupang, hingga Biak.

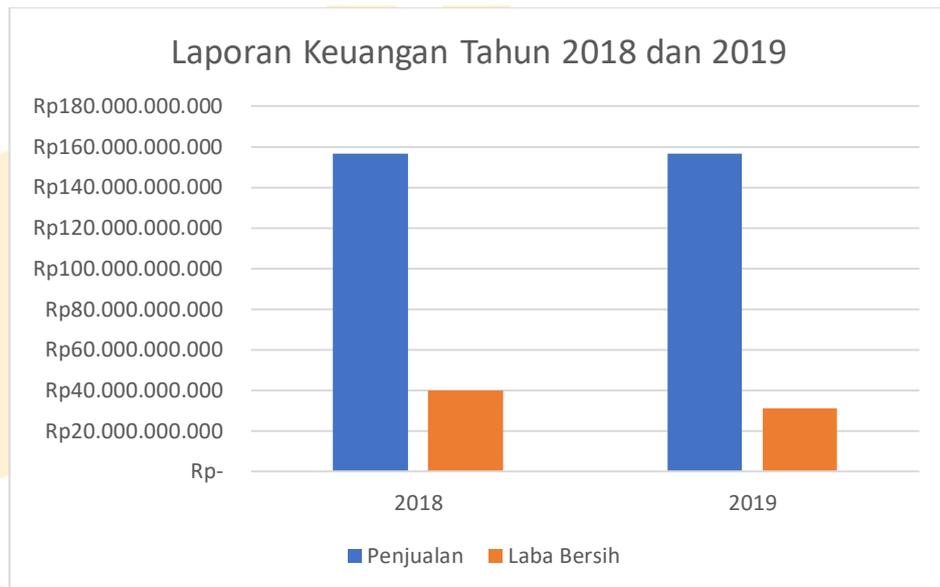
Pelayanan yang diberikan oleh PT. Angkasa Pura Logistik yaitu Bidang Logistik Udara atau Kargo. Kargo adalah semua barang yang dikirim melalui udara (pesawat terbang), laut (kapal), dan darat (truk container) yang biasanya diperdagangkan, baik antar wilayah/kota di dalam negeri maupun antar negara (internasional). Semua jenis barang kiriman dapat dikirimkan kecuali barang atau benda bagasi penumpang, baik dalam negeri maupun luar negeri dengan dilengkapi dokumen pengangkutan seperti SMU (Surat Muatan Udara) jika melalui pengiriman via udara.

Salah satu cabang PT. Angkasa Pura Logistik yang berada di Surabaya, sering melakukan kegiatan evaluasi baik mingguan, bulanan, bahkan tahunan atau dapat dikatakan RAT (Rapat Anggota Tahunan) dengan cabang-cabang PT. Angkasa Pura Logistik yang lain. Rapat tersebut diselenggarakan untuk membuat strategi dan inovasi unit dalam mempersiapkan rencana kerja periode selanjutnya.

Sejauh ini PT. Angkasa Pura Logistik Surabaya mengukur keberhasilan kinerjanya masih berdasarkan pada hal-hal yang bersifat keuangan, yaitu berdasarkan laporan keuangan misalnya *Net profit margin*, *Return On Investmen*, *Return On Equiry*, sehingga bila laporan keuangan menunjukkan adanya peningkatan profit, maka kinerja perusahaan sudah baik. Akan tetapi jika laporan keuangan menunjukkan adanya penurunan profit, maka kinerja perusahaan menurun.

Pada tahun 2019, PT. Angkasa Pura Logistik berhasil mencapai perolehan laba bersih sebesar Rp. 30.979.818.717 (tiga puluh milyar sembilan ratus tujuh puluh Sembilan juta delapan ratus delapan belas ribu tujuh ratus tujuh belas rupiah) menurun 22 persen dari tahun sebelumnya, yaitu sebesar Rp. 39.859.317.955 (tiga puluh sembilan milyar delapan ratus lima puluh sembilan juta tiga ratus tujuh belas ribu Sembilan ratus lima puluh lima rupiah) dapat dilihat pada Grafik 1.1. Penurunan laba ini diiringi dengan sedikit peningkatan pada aktivitas operasionalnya, pada tahun yang sama performa penjualan jasa pada PT. Angkasa Pura Logistik Surabaya hanya sebesar 0.71 persen dari seluruh penjualan. Artinya masih terdapat beberapa hal yang memperlambat kinerja penjualan. Berdasarkan fakta

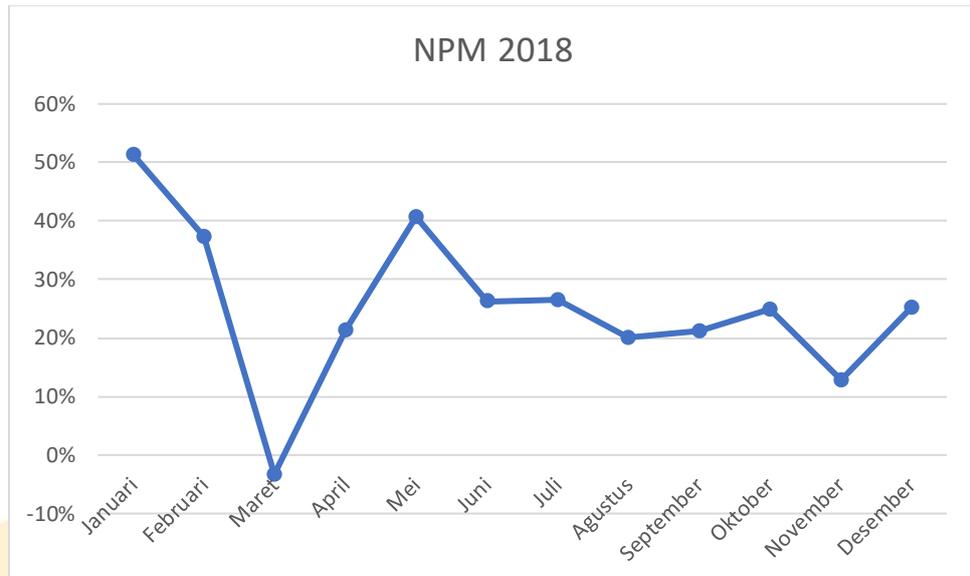
tersebut perlu dilakukan pengukuran kinerja perusahaan secara menyeluruh yang mencakup aspek keuangan dan non keuangan (pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran) sehingga perusahaan dapat menetapkan strategi yang lebih tepat agar dapat meningkatkan kinerja perusahaan baik pada aspek keuangan maupun non keuangan.



Grafik 1. 1 Laporan Keuangan Tahun 2018 dan 2019

Sumber: Laporan Keuangan Tahunan

PT. Angkasa Pura Logistik Cabang Surabaya Tahun 2018-2019

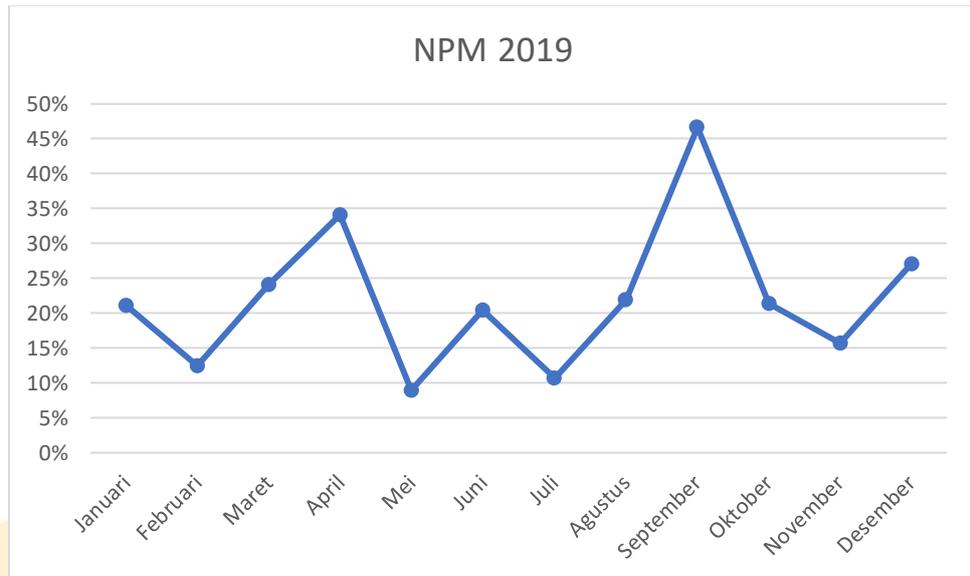


Grafik 1. 2 *Net Profit Margin* Bulanan Tahun 2018

Sumber: Laporan Keuangan Tahunan

PT. Angkasa Pura Logistik Cabang Surabaya Tahun 2018-2019

Pada Grafik 1.2. dapat dilihat jika npm pada tahun 2018 mengalami fluktuasi, dimana npm tertinggi berada pada bulan Januari sebesar 51%, lalu pada bulan Februari mengalami penurunan menjadi 37% dan paling bawah berada di bulan Maret yaitu sebesar -3%, pada bulan April mengalami kenaikan menjadi 21%, naik lagi pada bulan Mei sebesar 41%, pada bulan Juni mengalami penurunan menjadi 26% hingga Juli masih tetap sama, lalu bulan Agustus turun menjadi 20%, naik pada bulan September sebesar 21%, naik lagi pada bulan Oktober menjadi 25%, lalu pada bulan November mengalami penurunan hingga 13%, dan pada akhir tahun mengalami kenaikan hingga 25%.



Grafik 1. 3 *Net Profit Margin* Bulanan Tahun 2019

Sumber: Laporan Keuangan Tahunan

PT. Angkasa Pura Logistik Cabang Surabaya Tahun 2018-2019

Grafik 1.3. merupakan NPM bulanan tahun 2019, dimana pada bulan Januari sebesar 21%, lalu pada bulan Februari mengalami penurunan menjadi 12%, pada bulan Maret mengalami kenaikan menjadi 24%, naik lagi pada bulan April menjadi 34%, mengalami penurunan drastic pada bulan Mei menjadi 9%, lalu pada bulan Juni mengalami kenaikan menjadi 20%, pada bulan Juli turun menjadi 11%, lalu naik lagi pada bulan Agustus menjadi 22%, naik lagi pada bulan September menjadi 47%, turun pada bulan Oktober menjadi 21%, turun lagi pada bulan November menjadi 16%, lalu pada akhir tahun yaitu bulan Desember mengalami kenaikan menjadi 27%.

Dalam segi pelanggan, PT. Angkasa Pura Logistik beberapa kali menerima aduan dari pelanggan mengenai terlambatnya pengiriman barang.

Hal itu dikarenakan pesawat yang digunakan melakukan transit terlebih dahulu. Pelanggan sebelumnya mengetahui jika pesawat yang akan membawa barang mereka akan melakukan transit, biasanya pesawat melakukan transit hanya 1 sampai 2 hari. Tetapi kadang juga pesawat transit tidak bisa diprediksi berapa lama, hingga ada yang sampai 3 sampai 4 hari dan menyebabkan pelanggan mengeluh pengiriman barang mereka lama. Tabel 1.1. menunjukkan jumlah keterlambatan barang yang dikirim.

Tabel 1. 1 Jumlah Keterlambatan Barang

Bulan (2020)	Januari	Februari	Maret	April	Mei	Juni
Jumlah Keterlambatan	6	3	2	-	-	-

Sumber: Wawancara, 2020

Pelanggan juga sering tidak kooperatif dengan karyawan tentang barang apa yang akan dikirimkan. Pelanggan yang awalnya bilang jika barangnya general (barang tidak mudah busuk/bukan makanan) tetapi pada akhirnya mengaku barang yang dikirimkan berupa bahan makanan, dimana bahan makanan mudah busuk jika lama dalam perjalanan.

Selain itu pelanggan juga mengeluhkan tentang packing barang yang penyok. Packing barang yang penyok ini dikarenakan pelanggan tidak mau adanya tambahan packaging untuk barang mereka. Terkadang barang penyok dapat dikarenakan handling cargo pesawat yang kurang baik, dilempar-lempar, diletakkan tidak sesuai spesifikasinya, dan lain-lain.

Tabel 1. 2 Jumlah Kerusakan Barang

Bulan (2020)	Januari	Februari	Maret	April	Mei	Juni
Jumlah Kerusakan Barang	15	19	10	-	-	-

Sumber: Wawancara, 2020

Bisnis yang perusahaan lakukan saat ini yaitu bisnis jasa kargo (PJKP2U) dimana bisnis tersebut merupakan jasa penanganan barang didalam gudang kargo baik internasional maupun domestik. Dalam PJKP2U, jasa yang ditangani berupa jasa *special handling internasional*, jasa terkait, manajemen fee, *Standar Ground Handling Management (SGHA)*. Selain bisnis jasa kargo ada juga bisnis logistic, yaitu bisnis yang menangani jasa pengepakan bagasi, jasa *freight forwarding*, jasa keagenan, jasa pergudangan, jasa ekspedisi, dan jasa kurir. Ada lagi bisnis *Regulated Agent*, dimana barang akan dicek terlebih dahulu sebelum diangkut pesawat apakah barang tersebut aman untuk diangkut pesawat dan tidak merugikan pihak lain. Ada juga bisnis *project-an* yang handling pengiriman barang melalui kapal, biasanya barang-barang tersebut berukuran besar dan harus dihandling dengan khusus. Handling barang ini dimulai dari manufaktur sampai Pelabuhan.

Jumlah karyawan PT. Angkasa Pura Logistik berjumlah  $\pm$  500 orang, terdiri dari dari karyawan tetap dan kontrak, ada juga yang berasal dari pihak ketiga. Biasanya pihak ketiga berasal dari outsourcing dan PT.

Angkasa Pura Supports. Karyawan tetap berjumlah  $\pm$  100 orang, yang langsung dibawahahi oleh PT. Angkasa Pura Logistik.

PT. Angkasa Pura Logistik Cabang Surabaya ini mempunyai 5 departemen, yaitu departemen Logistik yang menangani pemesanan AWB/SMU untuk barang yang akan dikirim. Di departemen ini juga barang-barang yang akan diangkut biasanya akan dicek terlebih dahulu, apakah membawa barang berbahaya atau tidak. Para pelanggan dapat juga melakukan penambahan *packaging* agar barang rapi dan tidak rusak. Selanjutnya ada departemen *Regulated Agent* (RA), dimana RA ini melakukan pengecekan barang yang akan masuk kedalam gudang kargo sebelum dibawa ke pesawat. Pengecekan yang dilakukan RA menggunakan alat *X-Ray* dimana alat ini dapat mengetahui apa saja yang ada didalam barang/*packaging*. Lalu ada departemen Terminal Kargo, departemen Terminal Kargo ini dibagi menjadi 2, yaitu domestik dan internasional. Terminal kargo domestik mengurus/menghandling barang yang akan dikirim di dalam negeri, sedangkan terminal kargo internasional menangani barang yang akan dikirim ke luar negeri. Terakhir ada departemen Keuangan. Departemen keuangan mengurus segala keuangan perusahaan baik ke pihak ketiga maupun ke pelanggan.

Dalam beberapa departemen ini, departemen *regulated agent* dan terminal kargo domestik mempunyai banyak masalah. Dalam terminal kargo domestik yaitu keterlambatan barang yang akan dikirim bahkan diterima. Biasanya barang yang akan dikirim tidak lengkap/parsial karena pelanggan yang mengirimkannya tidak lengkap seperti SMU yang

diberikan. Lalu jika barang transit masih banyak di dalam pesawat, beberapa barang yang ada digudang akan mengalami keterlambatan karena kapasitas bagasi pesawat yang terbatas. Selain itu ada juga barang yang datang parsial/tidak lengkap tetapi dalam SMU tertulis lengkap. Oleh karena itu banyak pelanggan yang mengeluh, terutama keterlambatan pengiriman barang/penerimaan barang. Menyebabkan pelanggan kurang puas dengan kinerja karyawannya dan membuat pendapatan perusahaan menurun. Banyaknya keluhan pelanggan membuat pertumbuhan perusahaan mengalami keterlambatan kenaikan.

PT. Angkasa Pura Logistik Surabaya juga ingin memperluas pangsa pasar untuk meningkatkan jumlah pelanggan, jika hanya memakai kinerja keuangan saja sudah tidak relevan lagi karena sekarang lebih ditujukan kepada kepuasan pelanggan dimana merupakan faktor penting untuk jangka panjang yang tidak dapat diukur dengan uang. Dan juga perusahaan ingin meningkatkan proses pengembangan produk baru, seperti *me-research and development* produk-produk yang ada, dan menghasilkan produk yang berkualitas. Loyalitas karyawan, keterampilan karyawan, tanggung jawab karyawan, dan daya dukung karyawan juga perlu ditingkatkan untuk mencapai tujuan dan target perusahaan.

Manajemen PT. Angkasa Pura Logistik dapat melakukan perubahan secara fisik dengan memperbaharui penampilan *eksterior* dan *interior* dari kantor empunya, karena saat ini layout dan interior kantor sedikit membosankan. Bersamaan dengan itu manajemen dapat membuat

lingkungan kantor berorientasi kepada pelayanan konsumen, dimana mampu memberikan pelayanan yang baik.

Oleh karena itu dengan mengukur kinerja perusahaan dapat memberikan ukuran yang dapat dijadikan dasar dalam perbaikan strategi perusahaan

### **1.2.Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang dikemukakan diatas, maka rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana kinerja perusahaan PT. Angkasa Pura Logistik dalam perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran?
2. Bagaimana penetapan target perusahaan terkait dengan 4 perspektif tersebut?
3. Bagaimana implementasi strategi peningkatan kinerja PT. Angkasa Pura Logistik Surabaya?
4. Bagaimana penerapan pengukuran kinerja perusahaan di PT. Angkasa Pura Logistik Surabaya berdasarkan metode *Balanced Scorecard*?

### **1.3.Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Mengetahui kinerja perusahaan PT. Angkasa Pura Logistik Surabaya dalam perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran.
2. Mengetahui cara penentuan target perusahaan berdasarkan 4 perspektif.

3. Mengetahui pengimplementasian strategi peningkatan kinerja PT. Angkasa Pura Logistik Surabaya.
4. Mengetahui penerapan pengukuran kinerja di PT. Angkasa Pura Logistik Surabaya berdasarkan metode *Balanced Scorecard*.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat bagi:

1. Perusahaan

Manfaat penelitian bagi perusahaan yaitu dapat menjadi saran dan masukan untuk mengetahui kinerja perusahaan dalam waktu jangka Panjang.

2. Praktisi

Manfaat penelitian bagi praktisi yaitu dapat dijadikan referensi untuk penulisan tugas akhir atau makalah sejenis, mengembangkan pengetahuan mahasiswa mengenai pengukuran kinerja perusahaan, dan mengajarkan mahasiswa untuk lebih kritis dalam upaya menangani permasalahan diperusahaan.

#### **1.5. Batasan Penelitian**

Dalam penelitian ini peneliti melakukan batasan dalam melakukan penelitian.

- a. Indikator *Balanced Scorecard* yang digunakan hanya 4, yaitu Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.
- b. Data keuangan atau laporan keuangan yang diteliti hanya tahun 2018 dan 2019.

- c. Jumlah pelanggan yang diteliti pada bulan April hingga Mei.
- d. Penelitian dilakukan di PT. Angkasa Pura Logistik cabang Surabaya.
- e. Indikator pada perspektif keuangan yang digunakan hanya 3, yaitu *Return On Investment*, *Return On Equity*, dan *Net Profit Margin*
- f. Dilakukan asumsi angka dengan penyesuaian pada investasi

### 1.6.Sistematika Penulisan

#### BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini berisi mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan penelitian dan sistematika penulisan.

#### BAB II : LANDASAN TEORI

Bab ini berisi mengenai pengertian atau definisi dari teori yang akan digunakan dalam penelitian.

#### BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini berisi mengenai diagram alir/langkah-langkah penelitian, pembahasan diagram alir, dan metode penelitian apa yang digunakan beserta mendeskripsikan bagaimana alurnya.

#### BAB IV : PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Bab ini berisi mengenai pengumpulan dan pengolahan data dalam penelitian.

#### BAB V : ANALISIS

Bab ini berisi mengenai analisis dari pengolahan dan pengumpulan data yang ada menggunakan metode yang telah ada.

## BAB VI : PENUTUP

Bab ini berisi mengenai kesimpulan dari analisis data dan saran-saran bagi perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

