

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Indonesia melambangkan bursa beserta progres e-commerce yang hebat memukau dari tahun ke tahun. Euromonitor, penyedia layanan riset pasar independen sejak 2014, melaporkan bahwa penjualan internet di negara tersebut telah mencapai US \$ 1,1 miliar. Menurut Badan Pusat Statistik (BPS), industri e-commerce Indonesia telah tumbuh sebesar 17% selama 10 tahun terakhir, mencapai total 26,2 juta bisnis. Apalagi, beralaskan bukti penggalian mutakhir dari Google yang diterima paham laporan eConomy CA 2018, nampaknya nilai ekonomi digital Indonesia akan meningkat menjadi \$ 27 miliar atau Rp 391 triliun pada 2018. Hingga 500% selama empat tahun terakhir.

Ekonomi digital Indonesia menempati urutan pertama dengan kontribusi 49% ke kawasan Asia Tenggara. Ignatius Untung, presiden Indonesian e-Commerce Association (IDA), melafazkan progres tersebut tidak terlepas dari tren tren belanja online yang terus berkembang, terutama di kalangan generasi milenial. Walaupun menyangand kekuatan selanjutnya progres yang agung, bukan berarti e-commerce di Indonesia bebas masalah. Ignatius mengatakan tantangan saat ini adalah jumlah produk dalam negeri melebihi produk impor. "Total produk lokal yang dijual di *platform e-commerce* Tanah Air masih di bawah 10% sehingga menjadi tantangan bersama. Kita harus buktikan bahwa digital ekonomi dan *e-commerce* Indonesia tidak hanya besar karena sebagai market saja. Produk Indonesia harus jadi tuan rumah di negeri sendiri," ujar Ignatius melalui keterangan resmi.

Masalah lainnya adalah kurangnya pemahaman konsumen tentang transaksi belanja *online* yang aman. IDA berkomitmen untuk mendorong industri agar menjadi lebih baik di masa depan. Ignatius mengapresiasi berbagai dukungan yang diberikan pemerintah untuk mempercepat pertumbuhan industri e-commerce yang sehat di Indonesia dan alhasil sektor tersebut menjadi penggerak perekonomian negara. Seperti diketahui, pemerintah telah menerbitkan Peraturan Presiden Nomor 74 Tahun 2017 tentang peta jalan tata niaga nasional berbasis elektronik. Tujuan dibuatnya peta ini adalah untuk mendorong percepatan dan pengembangan sistem perdagangan nasional e-commerce (*e-commerce*), *startup*, pengembangan bisnis dan percepatan pasokan.

Kilatnya peredaran usaha dagang online, sebilang perseroan kurir harus lebih rampung menghadang konteks saat ini. Jika layanan pengiriman ingin berkembang berkat industri *e-commerce*, layanan pengiriman layanan yang sangat baik diperlukan untuk mendukung adopsi budaya belanja online. Menurut data APJII tahun 2014, salah satu penyebab utama masyarakat enggan berbelanja online adalah karena proses distribusi yang lama. Oleh karena itu diperlukan penilaian kinerja dalam perusahaan ini. Namun saat ini penilaian kinerja perusahaan masih didominasi oleh metode tradisional atau non tradisional. Ini hanya berfokus pada perspektif keuangan, terlepas dari perspektif non-keuangan lainnya di dalam perusahaan, seperti kualitas layanan, kepuasan pelanggan, dan inovasi.

Pengukuran kinerja adalah suatu konsep yang telah ditetapkan dan telah diperbarui pentingnya dalam berbagai organisasi. Secara monumental, sistem pengukuran kinerja telah ditebarkan ibarat alat untuk memantau dan memelihara tata kelola perusahaan, memastikan bahwa organisasi mengejar strategi yang memandunya untuk mencapai tujuan keseluruhan. Secara tradisional, pengukuran

kinerja diartikan sebagai proses mengukur efektivitas, produktivitas dan efisiensi pengukuran.

Banyak teori dan metode pengukuran kinerja yang telah diterapkan di berbagai organisasi selama bertahun-tahun. Pendekatan-pendekatan ini di antaranya *ratio analysis*, *total production analysis*, *regression analysis*, *Delphi analysis*, *Balanced Scorecard*, *analytic hierarchical process (AHP)*, *data envelopment analysis (DEA)*, *the European foundation for quality management model*, *economic value added*, dan *traditional financial measures*. Setiap metode memiliki konsep dasar, tujuan, keunggulan, dan kelemahan. Metode pengukuran kinerja yang dipilih oleh manajemen untuk menilai kinerja tergantung pada status dan jenis organisasi yang terlibat. *Balanced Scorecard (BSC)* adalah instrumen evaluasi kinerja yang luas dan komprehensif untuk merencanakan dan mengendalikan organisasi secara memadai sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan .

Pengiraan kinerja semata-mata berpusat bagi sektor keuangan tidak menjelaskan catatan berjalan perusahaan dan cenderung tidak mengarahkan perusahaan untuk berubah untuk masa depan perusahaan yang lebih baik. Bisnis saat ini membutuhkan ukuran kinerja multi-dimensi atau ukuran komprehensif yang mencerminkan kebutuhan setiap pengemban ketertarikan. Hal ini dimaksudkan untuk membantu manajemen dalam mengukur sejauh mana perusahaan telah mencapai strategi yang telah dikembangkannya jika menerapkan pengukuran kinerja secara holistik. Evaluasi kinerja yang ekstensif sangat penting untuk tujuan mengelola kinerja guna membantu mengintegrasikan tujuan perusahaan, individu, dan tim.

Studi dan peneliti dalam manajemen strategis dan kinerja dan akuntansi manajemen telah sangat fokus dalam beberapa dekade terakhir pada dampak *Balanced Scorecard (BSC)* untuk kinerja perusahaan dan perencanaan strategis.

BSC dibuat oleh Kaplan & Norton (1992) menggunakan urutan empat perspektif yang mencerminkan aktivitas pembangunan nilai perusahaan. Urutannya adalah sebagai berikut: *learning and growth perspective, internal/business process perspective, customer perspective, and financial perspective*. BSC berfokus pada sektor keuangan dan nonkeuangan, skema ukuran lama dan ukuran singkat, serta ukuran bisnis internal dan eksternal. Dengan menggabungkan perspektif yang berbeda ini, papan skor yang seimbang membantu manajer memahami hubungan antara dimensi kinerja alternatif dan atas alhasil menghebatkan pemungutan ketentuan dan penanggulangan masalah.

Sistem *Balanced Scorecard* yang dikoneksikan dari Kaplan & Norton sudah pernah berjaya dipraktikkan di berbagai zona, termasuk perusahaan manufaktur, unit pemerintah, lembaga non profit, organisasi jasa, dan industri lain di seluruh dunia.

Metode *Balanced Scorecard* diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton telah berhasil diimplementasikan ke berbagai bidang seperti perusahaan manufaktur, elemen pemerintah, perusahaan nirlaba, organisasi pelayanan dan industri lainnya di seluruh dunia. Selain itu, *Balanced Scorecard* telah mengalami peningkatan popularitas sebagai sistem pengukuran kinerja mengubah misi organisasi menjadi sasaran, menyelaraskan niat individu dan organisasi, tindakan dan pengukuran kinerja, dan proses pengukuran yang terkait dengan pencapaian tujuan.

BSC telah digunakan di banyak organisasi bisnis sebagai alat manajemen strategis yang memungkinkan kontrol holistik perusahaan dengan mempertimbangkan semua dimensi perspektif kesuksesan yang relevan dan dengan cara yang seimbang. BSC membentuk kerangka kerja untuk menerjemahkan visi dan strategi menjadi tindakan. Hal ini membantu manajer menerjemahkan tujuan strategis perusahaan menjadi seperangkat ukuran kinerja yang koheren. BSC mencerminkan

kesepadanan jarak khittah hasrat singkat dan lama, daya muat moneter dan non-finansial, dan data ukur eksternal dan internal. Ini menekankan hubungan dan keselarasan berbagai tindakan untuk tujuan strategis, dan mengkonseptualisasikan keselarasan

Strategis antara tujuan bisnis dan taktik khusus. BSC mengevaluasi organisasi semenjak empat sudut pandang: ukuran finansial, kepuasan pemakai, internal bidang usaha proses, dan penelaahan beserta evolusi perusahaan. Kaplan dan Norton menjelaskan BSC sebagai terjemahan delegasi kemudian garis haluan organisasi menjadi setelan ukuran kinerja komprehensif yang menyediakan kerangka kerja untuk pengukuran strategis dan sistem manajemen. Mereka menyimpulkan bahwa ukuran kinerja tradisional, memiliki bias keuangan dan berpusat pada isu-isu kontrol, mengabaikan masalah utama dalam menghubungkan kinerja operasional dengan tujuan strategis dan mengkomunikasikan tujuan dan hasil kinerja ini ke semua tingkat organisasi. Tujuan utama BSC adalah untuk menggantikan sistem evaluasi kinerja tradisional yang hanya berdasarkan pada keuangan. Perspektif keuangan masih merupakan inti dari evaluasi kinerja, tetapi perspektif lain juga harus dimasukkan untuk memungkinkan metode evaluasi kinerja menjadi lebih seimbang dan juga memiliki efektivitas organisasi yang mendorong. Tujuan dari BSC adalah menerapkan visi dan tujuan organisasi ke dalam praktik. Dengan asumsi tujuan dan strategi dengan menerjemahkan tujuan organisasi menjadi faktor kunci keberhasilan dalam bentuk Perspektif BSC, sebagai pusat sistem kontrol kinerja organisasi.

Penelitian ini merupakan salah satu upaya pendampingan perusahaan dalam menggunakan metode *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja. Perusahaan yang menjadi objek penelitian adalah PT Jalur Nugraha Ekakurir cabang utama Surabaya, atau yang biasa dikenal PT JNE.

PT Tiki Jalur Nugraha Ekakurir 26 November 1990 Diprakarsai oleh Sopropo Superno. Perusahaan dimulai sebagai divisi dari PT Citra Van Titipan Kilat (Tiki) untuk mengelola jaringan kurir internasional. JNE memulai bisnisnya dengan delapan individu dan bermodal Rs. 100 juta, menangani operasi bea cukai, mengimpor barang, mengirim dokumen dan pengiriman ke Indonesia. Sedang tahun 1991, JNE memperluas jaringan internasionalnya menjadi anggota perusahaan kurir di beberapa negara Asia (ACCA) yang beroperasi di Hong Kong, sehingga memungkinkan JNE untuk memperluas wilayah distribusinya ke seluruh dunia.

Namun keberadaan PT JNE kini mulai kurang dilihat oleh konsumen karena banyak pesaing-pesaing baru yang muncul sehingga membuat peneliti tertarik untuk menjadikan PT JNE sebagai objek penelitian. Untuk dapat memiliki keunggulan dalam persaingan bisnis yang pesat, PT JNE cabang utama Surabaya perlu memiliki kerangka kerja sistem pengukuran kinerja yang tepat karena metode pengukuran kinerja yang digunakan PT JNE cabang Surabaya hanya mengukur kinerja perusahaan secara tradisional kinerja individu dan perusahaan tidak dapat diukur secara detail. Metode tradisional dalam mengukur kinerja perusahaan masih belum mencakup semua aspek kinerja kuantitatif dan kualitatif, sehingga metode ini dianggap kurang efektif dalam mengukur kinerja perusahaan. Penjelasan di atas memberikan gambaran singkat tentang *Balanced Scorecard* (BSC) yang memberikan manfaat dan nilai tambah bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya. Papan skor seimbang ini digunakan untuk perencanaan organisasi (strategis) serta alat pemantauan dan evaluasi. Papan Skor Ekuilibrium memungkinkan perusahaan untuk melihat hasil keuangan serta memantau kemajuan untuk membangun kemampuan dan memperoleh aset tidak berwujud. Mereka dibutuhkan untuk pertumbuhan di masa depan. Selain itu sumber daya manusia yang memadai juga dibutuhkan untuk bisa

mengaplikasikan dengan baik metode ini agar bisa diterapkan di PT JNE cabang utama Surabaya. Sehingga diharapkan dapat membangun keunggulan kompetitif dan merumuskan perencanaan strategik jangka panjang yang diuraikan ke dalam perspektif pengukuran dimana pada setiap perspektif tersebut memiliki tujuan strategis dan faktor keberhasilan agar visi perusahaan dapat tercapai.

Berdasarkan penjelasan diatas, penelitian ini akan mengambil judul “**Peran Metode *Balanced Scorecard* dalam pengukuran kinerja pada PT JNE cabang utama Surabaya.**”

### **1.2. Rumusan Masalah**

Beralaskan latar belakang masalah yang dijelaskan, kami dapat memperbaiki masalah berikut:

- 1) Bagaimana peran metode *balance scorecard* dalam pengukuran kinerja yang saat ini dilakukan oleh PT JNE cabang utama Surabaya ?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Beralaskan pemecahan masalah yang telah disusun, maka dapat diputuskan tujuan penelitian sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* PT JNE cabang utama Surabaya.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

Sebilang kajian bakal rajin mempertunjukkan manfaat bagi peneliti serta pemangku kepentingan terkait lainnya. Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Secara Akademis
  - a. Semoga hasil penelitian ini bermanfaat dalam perkembangan ilmu ekonomi

khususnya di STIE Mahardhika dalam hal Pengukuran kinerja perusahaan

- b. Semoga hasil penelitian ini bisa dijadikan referensi bagi para peneliti selanjutnya yang ingin melakukan penelitian pada bidang yang sejenis.

2) Secara praktis

- a. Semoga hasil penelitian ini bisa dijadikan sebagai masukan bagi manajemen PT JNE Cabang Utama Surabaya untuk mengetahui kinerja perusahaan yang pada akhirnya berguna bagi perbaikan penyusunan rencana atau kebijakan yang dilakukan di waktu yang akan datang.
- b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan terhadap perusahaan lain.

### **1.5. Sistematika Penulisan Skripsi**

Guna memberikan gambaran yang jelas dari penulisan penelitian ini, maka dibuatlah sistem penulisan yang memuat informasi tentang materi yang dibahas pada setiap bab. Struktur artikel ini adalah sebagai berikut.

#### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini mengelaborasi secara singkat latar belakang masalah, rumusan masalah, maksud dan tujuan penelitian, serta sistem penulisannya.

#### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab 2 memberikan alasan untuk membantu analisis temuan penelitian, dan mengintegrasikan fondasi dan konsep dengan penelitian sebelumnya.

#### **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab III berisi uraian variabel penelitian dan interpretasi data, hasil sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data dan metode analisis.

#### **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

Artikel ini menjelaskan tujuan survei, ringkasan responden, serta informasi dan diskusi terperinci.



## **BAB V PENUTUP**

Bab V bab-bab berikut dalam kajian berisi kesimpulan dan rekomendasi berdasarkan informasi rinci oleh bab-bab sebelumnya.