

PERAN METODE BALANCE SCORECARD DALAM PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN PADA PT JNE CABANG UTAMA SURABAYA

ABSTRAK

Lingkungan bisnis yang semakin kompetitif dan tantangan yang kompleks dihadapi oleh perusahaan. Untuk itu perusahaan perlu membuat sistem pengukuran kinerja yang lebih baik daripada sistem yang digunakan oleh pandangan tradisional. Maka muncullah pemikiran baru yang dipelopori oleh Kaplan dan Norton memperkenalkan metode *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* memiliki Keistimewaan dalam hal pengukuran cakupan lebih komprehensif karena mencakup empat perspektif keuangan (keuangan), pelanggan (pelanggan), proses bisnis internal (internal proses bisnis), dan pembelajaran dan pertumbuhan (pembelajaran dan pertumbuhan). Melalui keseimbangan scorecard memungkinkan manajer untuk meningkatkan efektivitas dan kinerja perusahaan secara terus menerus dan menjaga kepuasan pelanggan. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan mengetahui pengukuran kinerja yang saat ini dilakukan oleh PT JNE cabang utama Surabaya dengan metode *Balance Scorecard* pertumbuhan di PT JNE Cabang Utama Surabaya. Hasil sasaran strategis pada masing-masing perspektif diperoleh 11 *Key Performance Indicator* (KPI) yang digunakan untuk proses pengukuran kinerja perusahaan. KPI tersebut meliputi 2 KPI dari perspektif financial, 3 KPI dari perspektif customer, 4 KPI dari perspektif internal process business, 2 KPI dari perspektif learning and growth. Kinerja PT JNE Cabang Utama Surabaya dengan menggunakan metode *balanced scorecard* masih belum memenuhi target secara keseluruhan dengan skor 94,03% hal ini dikarenakan belum tercapainya target rasio *ontime delivery* yang masih jauh dari target sehingga juga menimbulkan belum tercapainya target perusahaan.. Perancangan pengukuran kinerja pada PT JNE Cabang Utama Surabaya dengan metode *balanced scorecard* dikelompokkan sebagai berikut: Perspektif *Financial* terdiri dari dua sasaran strategis, yaitu meningkatkan profit dan menekan biaya operasional., Perspektif *Customer* terdiri dari dua sasaran strategis, yaitu meningkatkan kepuasan pelanggan dan meningkatkan pelanggan baru., Perspektif *Internal Process Business* terdiri dari tiga sasaran strategis, yaitu mengurangi jumlah barang yang rusak, mengurangi jumlah barang yang hilang, dan meningkatkan efektivitas pengiriman barang. Perspektif *Learning and Growth* terdiri dari dua sasaran strategis, yaitu meningkatkan kualitas karyawan berpengalaman (pegawai tetap), dan meningkatkan kualitas transportasi. Dari hasil sasaran strategis pada masing-masing perspektif diperoleh 11 *Key Performance Indicator* (KPI) yang digunakan untuk proses pengukuran kinerja perusahaan. KPI tersebut meliputi 2 KPI dari perspektif financial, 3 KPI dari perspektif customer, 4 KPI dari perspektif internal process business, 2 KPI dari perspektif *learning and growth*.. Kinerja PT JNE Cabang Utama Surabaya dengan menggunakan metode *balanced scorecard* masih belum memenuhi target 100% secara keseluruhan dengan skor 94,3% hal ini dikarenakan belum tercapainya target rasio *ontime delivery* yang masih jauh dari target sehingga juga menimbulkan belum tercapainya target.

Kata Kunci : Pengukuran Kinerja, *Balanced Scorecard*, PT JNE

ABSTRACT

The business environment is increasingly competitive and complex challenges faced by the company. For that companies need to create a performance measurement system that is better than the system used by the traditional view. Thus emerged a new thinking pioneered by Kaplan and Norton introduced the Balanced Scorecard method. The Balanced Scorecard has a privilege in terms of coverage measurement is more comprehensive because it includes four financial perspectives (financial), customer (customer), internal business process (internal business process), and learning and growth (learning and growth). Through the balanced scorecard enables managers to improve the effectiveness and company performance continuously and maintain customer satisfaction. This study aims to test and determine the performance measurements currently carried out by PT JNE Surabaya's main branch with the growth balance scorecard method at PT JNE Surabaya's Main Branch. The results of the strategic objectives in each perspective obtained 11 Key Performance Indicators (KPI) which are used for the process of measuring company performance. These KPIs include 2 KPIs from a financial perspective, 3 KPIs from a customer perspective, 4 KPIs from an internal process business perspective, 2 KPIs from a learning and growth perspective. The performance of PT JNE Utama Surabaya Branch by using the balanced scorecard method still does not meet the overall target with a score of 94.03%. The design of performance measurement at PT JNE's main branch in Surabaya using the balanced scorecard method is grouped as follows: Financial perspective consists of two strategic objectives, namely increasing profit and reducing operating costs. Customer perspective consists of two strategic goals, namely increasing customer satisfaction and increasing new customers. The Internal Process Business perspective consists of three strategic objectives, namely reducing the number of damaged goods, reducing the number of lost items, and increasing the effectiveness of goods delivery. The Learning and Growth perspective consists of two strategic objectives, namely improving the quality of experienced employees (permanent employees) and improving the quality of transportation. From the strategic objectives in each perspective, 11 Key Performance Indicators (KPIs) are obtained which are used to measure the company's performance. These KPIs include 2 KPIs from a financial perspective, 3 KPIs from a customer perspective, 4 KPIs from an internal process business perspective, 2 KPIs from a learning and growth perspective. The performance of PT JNE's Main Surabaya Branch using the balanced scorecard method still does not meet the 100% target. Overall with a score of 94.3% this is because the ontime delivery ratio target has not been achieved which is still far from the target so that it also causes the target has not been achieved.

Keywords: Performance Measurement, Balanced Scorecard, PT JNE

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Indonesia merupakan pasar dengan pertumbuhan perdagangan elektronik (*e-commerce*) yang sangat menarik dari tahun ke tahun. Sejak 2014, *Euromonitor*, lembaga independen penyedia jasa riset pasar mencatat penjualan daring (online) di Tanah Air sudah mencapai US\$1,1 miliar. Data sensus Badan Pusat Statistik (BPS) juga menyebut industri *e-commerce* Indonesia dalam 10 tahun terakhir meningkat 17% dengan total jumlah usaha mencapai 26,2 juta unit. Tidak hanya itu, berdasarkan data riset terbaru Google yang juga dimasukkan dalam laporan *e-Conomy SEA 2018*, terlihat bahwa nilai ekonomi digital Indonesia pada 2018 mencapai US\$27 miliar atau sekitar Rp391 triliun, mengalami peningkatan hingga 500% dari empat tahun sebelumnya. Angka tersebut menjadikan transaksi ekonomi digital Indonesia berada di peringkat pertama untuk kawasan Asia Tenggara dengan kontribusi sebesar 49%. Ketua Asosiasi *E-Commerce* Indonesia (IdEA) Ignatius Untung mengungkapkan pertumbuhan itu tidak lepas dari meningkatnya tren gaya belanja online terutama pada generasi millennial. Meski memiliki potensi dan pertumbuhan yang besar, bukan berarti *e-commerce* di Indonesia tanpa persoalan. Ignatius menyebutkan satu hal yang masih menjadi tantangan saat ini adalah jumlah produk lokal yang masih kalah kuantitas dibanding produk-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.

Penilaian kinerja yang hanya memfokuskan pada sektor finansial juga kurang mampu menjelaskan mengenai *track record* perusahaan serta kurang mampu membawa perusahaan ke arah perubahan demi masa depan perusahaan yang lebih baik. Entitas bisnis dewasa ini memerlukan sebuah pengukuran kinerja yang multiperspektif atau pengukuran komprehensif yang dapat merefleksikan kebutuhan masing-masing pemangku kepentingan. Jika perusahaan menerapkan pengukuran kinerja komprehensif, hal ini diharapkan mampu membantu manajemen dalam mengukur sejauh mana tercapainya strategi yang telah ditetapkan perusahaan. Penilaian kinerja yang komprehensif juga sangat diperlukan dengan tujuan untuk melakukan pengelolaan kinerja sehingga membantu mengintegrasikan tujuan perusahaan, individu maupun kelompok kerja

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 Eka Kurir cabang utama Surabaya, atau yang biasa di kenal PT JNE.

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

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, kami dapat merumuskan masalah sebagai berikut :

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

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah disusun, kami dapat menyimpulkan tujuan penelitian sebagai berikut :

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

2.1 Landasan Teoritis

2.1.1 Pengukuran Kinerja

A. Pengertian Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja mempunyai tujuan pokok yaitu untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan

B. Manfaat Pengukuran Kinerja

Menurut Lynch dan Cross (1993), manfaat pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

- 1) Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan;
- 2) Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dalam mata rantai pelanggan dan pemasok internal;

C. Persyaratan Sistem Pengukuran Kinerja

Veithzal Rivai, et al., (2008: 19-24) mengungkapkan beberapa syarat sebuah pengukuran kinerja perusahaan dikatakan berkualitas, yaitu:

- 1) *Input* (potensi)
- 2) *Process* (pelaksanaan)
- 3) *Output* (hasil)

D. Karakteristik dalam pengukuran

kinerja

Menurut Gaspersz (2011:181), karakteristik yang biasa digunakan oleh organisasi kelas dunia dalam menerapkan *balanced scorecard* untuk mengevaluasi sistem pengukuran kinerja mereka adalah:

- 1) Biaya yang dikeluarkan untuk pengukuran kinerja tidak lebih besar daripada manfaat yang diterima.
- 2) Pengukuran harus dimulai pada permulaan program *balanced scorecard*. Berbagai masalah yang berkaitan dengan kinerja beserta kesempatan-kesempatan untuk meningkatkannya harus dirumuskan secara jelas.
- 3) Pengukuran harus terkait langsung dengan tujuan-tujuan strategis yang dirumuskan kisi strategis dan harus memiliki paling sedikit satu pengukuran.

E. Syarat Efektifnya Penilaian Kinerja

Menurut Cascio (Suwatno 2011:198) terdapat syarat yang dapat digunakan sebagai alat ukur dalam mengukur efektif atau tidaknya sistem pengukuran kinerja, yaitu sebagai berikut :

- 1) Penilai (*supervisor*).
- 2) Keterkaitan (*relevance*).
- 3) Kepekaan (*sensitivity*).
- 4) Keterandalan (*reliability*).
- 5) Kepraktisan (*practically*).
- 6) Dapat Diterima (*acceptibility*).

2.1.2 *Balanced Scorecard*

A. Pengertian *Balanced Scorecard*

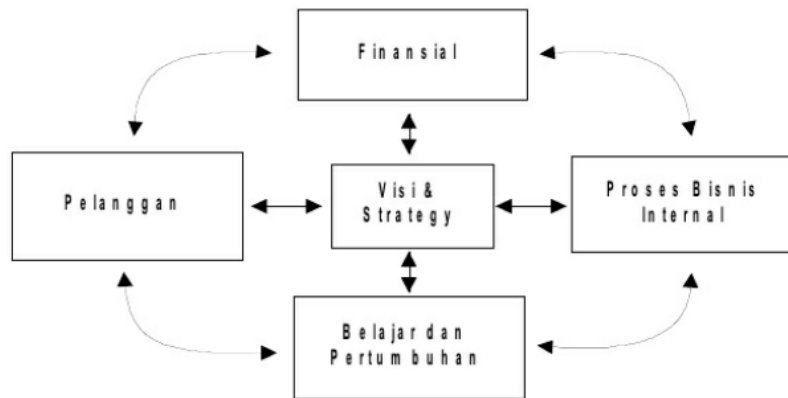
Balanced Scorecard merupakan konsep manajemen yang diperkenalkan Kaplan dan Norton (1992), sebagai perkembangan dari konsep pengukuran kinerja yang mengukur kinerja perusahaan.

B. Perspektif dalam *Balance Scorecard*

Kalpan dan Norton (2000)

mengemukakan, bahwa *Balanced Scorecard* terdiri dari empat perspektif, yakni 1) perspektif keuangan, 2) perspektif pelanggan, 3) perspektif proses bisnis internal, 4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Gambar 2.1 Empat Perspektif Balanced



Scorecard

Sumber : Kaplan, Robert dan David P. Norton. 1996.

Penjelasan untuk masing-masing perspektif adalah sebagai berikut :

1. Perspektif Keuangan
 - a. *Growth*,
 - b. *Sustain* (bertahan)
 - c. *Harvest* (menuai)

Balanced scorecard menjadi salah satu alat pengukuran kinerja yang paling banyak digunakan dibanding alat manajemen lainnya (Kaplan & Norton, 1992).

2.1.3 Key Performance Indicator (KPI)

Key Performance Indicator merupakan pengukuran kuantitatif yang menginformasikan sejauh apa pencapaian sasaran organisasi telah dicapai. Hal ini berarti, KPI menunjukkan faktor penting keberhasilan organisasi. KPI juga dapat menjadi ukuran yang menggambarkan kinerja organisasi keseluruhan yang meliputi asset, sistem, departemen, cabang

ataupun perusahaan dalam sebuah area performa tertentu.

2.1.4 Strategy Map

Pengertian *strategy map* adalah diagram diagram yang menggambarkan bagaimana sebuah organisasi menciptakan

nilai dengan menghubungkan tujuan strategis mengenai hubungan sebab akibat satu sama lain yang dikelompokkan ke dalam empat perspektif balanced scorecard.

Dalam perkembangannya kemudian balanced scorecard dibuat untuk menjadi salah satu alat pengukuran kinerja atau performance management dengan membagi pengukuran menjadi 4 (empat) perspectives besar yang saling terkait, yaitu financial perspectives, customer perspectives, internal process, learning & growth perspectives.

2.2 Penelitian Sebelumnya

Firdaus Maulana Adi (2016) dengan judul penelitian “ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN PENDEKATAN BALANCE SCORECARD PADA PERUSAHAAN PENERBIT BUKU DEEPUBLISH CV. BUDI UTAMA YOGYAKARTA” Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja

perusahaan penerbit buku Deepublish dengan pendekatan Balance Scorecard menghasilkan total pengukuran kinerja yang baik. Perspektif keuangan baik, margin laba kotor sebesar 73,6%, margin laba operasi sebesar 18,27%, ROA sebesar 25,21%. Current Ratio sebesar 445,37%, dan TATO sebesar 137,97%. Perspektif pelanggan baik, namun ada catatan pada akuisisi pelanggan yang mengalami penurunan, retensi pelanggan mengalami penurunan sebesar 0,38%, akuisisi pelanggan mengalami penurunan sebesar 23,34%, dan tingkat kepuasan pelanggan pada tanggapan positif >50%. Perspektif bisnis internal kurang baik

Rizky Solikhah (2018) dengan judul penelitian “IMPLEMENTASI BALANCED SCORECARD SEBAGAI PENGUKURAN KINERJA RUMAH SAKIT ISLAM YOGYAKARTA” Hasil penelitian ini menunjukkan hasil kinerja Rumah sakit Islam Yogyakarta PDHI dari (1) prespektif pelanggan ditunjukkan dengan indikator kepuasan pelanggan menghasilkan tingkat kepuasan 53% untuk kategori puas, diinterpretasikan dengan hasil BAIK, dengan peningkatan jumlah pasien 2017 sebesar 28.750 dari tahun 2016 (2) prespektif keuangan, menggunakan indikator NPM, ROI, RE dan tingkat efektifitas dengan hasil NPM dan ROI mengalami kenaikan yang dinilai BAIK, RE mengalami kenaikan dinilai kurang efisien, dan tingkat efektifitas mengalami kenaikan yang dinilai KURANG EFEKTIF (3) prespektif bisnis internal, di hitung dengan indikator BOR, TOI, NDR, dan GDR yang dinilai IDEAL namun AvLOS dinilai kurang baik, karna kurang dari standar. dan (4) prespektif Pertumbuhan dan perkembangan dihitung melalui retensi karyawan dengan hasil KURANG BAIK karena adanya kenaikan, tingkat pelatihan karyawan dan produktifitas karyawan dinilai BAIK karena mengalami

peningkatan dan kepuasan karyawan menghasilkan kategori tertinggi Puas, diinterpretasikan pada nilai BAIK. Dengan hasil demikian maka implementasi Balanced scorecard menghasilkan kinerja Rumah sakit dengan hasil rata rata baik kecuali perspektif pertumbuhan dan perkembangan pada indikator retensi karyawan yang menunjukkan hasil KURANG BAIK.

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penjelasan singkat mengenai pendekatan dengan menggunakan metode kualitatif

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Identifikasi Indikator Kinerja

Setelah melakukan wawancara berdasarkan hasil dan diskusi dengan pihak internal perusahaan PT JNE, maka dari itu disusun beberapa KPI untuk tiap bagian divisi. Berikut ini adalah identifikasi indikator kinerja (KPI) serta target yang harus dicapai.

Tabel 4.1
Identifikasi KPI PT JNE Cabang
Utama Surabaya

<i>Perspektif</i>	<i>Objektif</i>	<i>KPI</i>	<i>Target</i>
<i>Internal Process Business</i>	<i>Mengurangi jumlah barang yang rusak</i>	Penurunan barang rusak	15%
	<i>Mengurangi jumlah barang yang hilang</i>	Penurunan barang hilang	15%

	Meningkatkan efektivitas pengiriman barang	Ontime delivery	100 %
		Ketepatan pengiriman	100 %
Customer	Meningkatkan kepuasan pelanggan	Penurunan jumlah komplain pelanggan	30 %
		Peningkatan jumlah pelanggan baru individu	10 %
	Meningkatkan pelanggan baru	Peningkatan jumlah pelanggan baru perusahaan	20 %
Finansial	Meningkatkan profit	Peningkatan laba kotor	30 %
		Peningkatan laba bersih	30 %
Learning and Growth	Meningkatkan kualitas karyawan	karyawan yang Berpengalaman	100 %
		Meningkatkan kualitas transportasi	Peningkatan jumlah armada pengiriman

Sumber : Pengelolaan data internal

4.1. Pengukuran Kinerja Menggunakan Metode Balance Scorecard

4.3.1 Balance Scorecard Internal Proses Bisnis

Rasio *ontime delivery* bisa

dihitung dari barang yang telah dikirimkan ke pelanggan sesuai dengan batas waktu yang telah ditentukan oleh manajemen. Rasio *ontime delivery* dapat menunjukkan seberapa efektif pengiriman barang yang telah dilakukan perusahaan. Pengiriman barang hingga barang diterima oleh pelanggan sebelum/pas dengan batas waktu yang telah ditentukan oleh manajemen, maka bisa dikatakan barang tersebut *ontime delivery*.

Begitu pula dengan ketepatan pengiriman barang. Dapat dikatakan tepat pengiriman apabila barang yang telah diterima pelanggan sesuai dengan alamat yang tertera dan barang tidak tertukar dengan milik orang lain dikarenakan kesalahan pada saat melakukan pencatatan maupun sortir. Spesifikasi kinerja dalam meningkatkan pelanggan baru disajikan dalam tabel berikut ini. Spesifikasi kinerja dalam mengurangi jumlah barang yang rusak, barang hilang, *ontime deliver* dan ketepatan pengiriman dapat di sajikan dalam table berikut:

4.3.2 Balance Scorecard Customers

Penurunan komplain pelanggan dapat menunjukkan bahwa pelanggan bertambah puas dengan jasa yang diberikan oleh PT JNE. Komplain pelanggan akan tercatat jika pelanggan menyampaikan komplainnya terkait pelayanan PT JNE yang dapat disampaikan melalui telepon kepada customer service PT JNE agar dapat direspon.

Selain itu Ukuran kinerja ini menggambarkan sejauh mana perusahaan melakukan usaha untuk meningkatkan jumlah pelanggan baru baik individu maupun perusahaan. Tingkat pertumbuhan pelanggan baru baik individu maupun perusahaan, menunjukkan selisih antara jumlah pelanggan baru tahun lalu dengan tahun sebelumnya dibandingkan dengan tahun sebelumnya. kinerja dalam

meningkatkan pelanggan baru disajikan dalam tabel berikut ini :

Tabel 4.3
Ukuran Kinerja Dalam Meningkatkan Kepuasan Pelanggan

<i>Perspektif Customer</i>	
<i>KPI</i>	<i>Penurunan jumlah komplain pelanggan</i>
<i>Ukuran Hasil</i>	<i>Meningkatkan kepuasan pelanggan</i>
<i>Target</i>	<i>30% dari periode sebelumnya</i>
<i>Cara Pengukuran</i>	$\frac{\text{jumlah komplain } t - \text{jumlah komplain } t-1}{\text{jumlah komplain } t-1} \times 100\%$
<i>Frekuensi Pengukuran</i>	<i>Per tahun</i>
<i>Pihak Pengukur</i>	<i>Marketing</i>
<i>Perspektif Customer</i>	
<i>KPI</i>	<i>Peningkatan Jumlah Pelanggan baru Individu</i>
<i>Ukuran Hasil</i>	<i>Meningkatkan jumlah pelanggan baru</i>
<i>Target</i>	<i>10% dari periode sebelumnya</i>
<i>Cara Pengukuran</i>	$\frac{\text{jumlah pelanggan baru ind } t - \text{jumlah pelanggan baru ind } t-1}{\text{jumlah pelanggan baru ind } t-1} \times 100\%$
<i>Frekuensi Pengukuran</i>	<i>Per tahun</i>
<i>Pihak Pengukur</i>	<i>Marketing</i>
<i>Perspektif Customer</i>	
<i>KPI</i>	<i>Peningkatan Jumlah Pelanggan baru perusahaan</i>
<i>Ukuran Hasil</i>	<i>Meningkatkan jumlah pelanggan baru</i>
<i>Target</i>	<i>20% dari periode sebelumnya</i>
<i>Cara Pengukuran</i>	$\frac{\text{jumlah pelanggan baru perush } t - \text{jumlah}}$

	<i>pelanggan baru</i>
	$\frac{\text{perush } t-1}{\text{perush } t-1} \times 100\%$
<i>Frekuensi Pengukuran</i>	<i>Per tahun</i>
<i>Pihak Pengukur</i>	<i>Marketing</i>

Sumber : Pengelolaan Data Internal

4.3.3 Balance Scorecard Financial

Rasio laba kotor Ukuran kinerja ini menggambarkan keuntungan yang diperoleh perusahaan sebelum dikurangi biaya-biaya yang menjadi beban perusahaan. Menggambarkan selisih antara tingkat laba bersih tahun lalu dengan tahun sebelumnya dibandingkan dengan tahun sebelumnya.

Sama halnya dengan tingkat pertumbuhan laba kotor, tingkat pertumbuhan laba bersih juga merupakan ukuran kinerja yang menggambarkan keuntungan yang diperoleh perusahaan setelah dikurangi oleh beban perusahaan. Dengan kata lain, tingkat pertumbuhan laba bersih ini menggambarkan seberapa baik efisiensi biaya yang dilakukan oleh manajemen keuangan dalam mengurangi beban bunga, pajak, serta mengontrol beban operasional. Spesifikasi kinerja dalam meningkatkan profit disajikan dalam tabel di bawah ini:

Tabel 4.4
Ukuran Kinerja Dalam Meningkatkan Profit

<i>Perspektif Financial</i>	
<i>KPI 1</i>	<i>Peningkatan laba kotor</i>
<i>Ukuran Hasil</i>	<i>Meningkatkan profit</i>
<i>Target</i>	<i>30% dari periode sebelumnya</i>
<i>Cara Pengukura</i>	$\frac{\text{laba kotor } t - \text{laba kotor } t-1}{\text{laba kotor } t-1}$

<i>n</i>	<i>laba kotor</i> $t-1 \times 100\%$
<i>Frekuensi Pengukuran</i> <i>n</i>	<i>Per tahun</i>
<i>Pihak Pengukur</i>	<i>Accounting</i>
<i>Perspektif Financial</i>	
<i>KPI 2</i>	<i>Peningkatan laba bersih</i>
<i>Ukuran Hasil</i>	<i>Meningkatkan profit</i>
<i>Target</i>	<i>30% dari periode sebelumnya</i>
<i>Cara Pengukuran</i> <i>n</i>	$\frac{\text{laba bersih } t - \text{laba bersih } t-1}{\text{laba bersih } t-1} \times 100\%$
<i>Frekuensi Pengukuran</i> <i>n</i>	<i>Per tahun</i>
<i>Pihak Pengukur</i>	<i>Accounting</i>

Sumber : Pengelolaan Data Internal

4.3.4 Balance Scorecard Learning and Growth

Rasio *Learning and Growth* seluruh karyawan wajib untuk *upgrade skill* dan pengalaman yang dilakukan oleh perusahaan untuk men ciptakan individu yang professional. Kualitas karyawan dapat ditingkatkan salah satunya dengan sertifikasi, tujuannya adalah untuk pengembangan keahlian karyawan dan mengetahui potensi karyawan.

Selain itu, Kualitas alat transportasi yang digunakan untuk pengiriman barang bisa dilakukan dengan menambah kendaraan maupun melakukan perawatan rutin. Hal ini sangat penting untuk diperhatikan karena menyangkut jarak yang ditempuh saat melakukan pengiriman dan keselamatan penumpang itu sendiri. Spesifikasi kinerja *Learning*

and Growth dalam meningkatkan kualitas karyawan dan transportasi disajikan dalam tabel ini.

Tabel 4.5
Ukuran Kinerja Dalam Meningkatkan Perspektif Learning and Growth

<i>Perspektif Learning and Growth</i>	
<i>KPI</i>	<i>% karyawan yang berpengalaman</i>
<i>Ukuran Hasil</i>	<i>Meningkatkan kualitas karyawan</i>
<i>Target</i>	<i>100%</i>
<i>Cara Pengukuran</i>	<i>Jumlah karyawan yang bersertifikasi</i>
<i>Frekuensi Pengukuran</i>	<i>Per tahun</i>
<i>Pihak Pengukur</i>	<i>HRD</i>
<i>Perspektif Learning and Growth</i>	
<i>KPI</i>	<i>Rasio kendaraan layak guna</i>
<i>Ukuran Hasil</i>	<i>Meningkatkan kualitas transportasi</i>
<i>Target</i>	<i>100%</i>
<i>Cara Pengukuran</i>	$\frac{\text{jumlah kendaraan layak guna}}{\text{total kendaraan}} \times 100\%$
<i>Frekuensi Pengukuran</i>	<i>Per tahun</i>
<i>Pihak Pengukur</i>	<i>GA</i>

Sumber : Data Internal Perusahaan

4.2. Pengukuran Kinerja PT JNE Cabang Utama Surabaya Menggunakan Balance Scorecard

4.4.1 Identifikasi Kinerja Perusahaan

Berdasarkan hasil wawancara dengan sebagian Manajer dan karyawan PT JNE Cabang Utama Surabaya, berikut rangkuman ididentifikasi pencapaian kinerja periode 2019 sebagai berikut :

Tabel 4.6
Rangkuman Pencapaian Kinerja PT
JNE Cabang Utama Surabaya

<i>Pencapaian Kinerja</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>Growth</i>
<i>Rasio barang rusak</i>			<i>1,69%</i>
<i>Rasio barang hilang</i>			<i>1,93%</i>
<i>Rasio ontime delivery</i>			<i>88,57%</i>
<i>Rasio ketepatan pengiriman</i>			<i>98,91%</i>
<i>Penurunan jumlah komplain pelanggan</i>			<i>30,12%</i>
<i>Peningkatan jumlah pelanggan baru individu</i>	<i>417</i>	<i>438</i>	<i>10,08%</i>
<i>Peningkatan jumlah pelanggan baru perusahaan</i>	<i>340</i>	<i>375</i>	<i>20,26%</i>
<i>Peningkatan laba kotor</i>			<i>30,26%</i>
<i>Peningkatan laba bersih</i>			<i>30,32%</i>
<i>karyawan yang berpengalaman</i>	<i>70</i>	<i>70</i>	<i>100%</i>
<i>kendaraan layak guna</i>	<i>300</i>	<i>300</i>	<i>100%</i>

Sumber : Pengelolaan Data Internal

4.4.2 Pengukuran Kinerja Dengan

Performance Scorecard

Tahap selanjutnya, peneliti mengukur kinerja perusahaan menggunakan *performance scorecard* berdasarkan masing-masing KPI, sebagai berikut :

Tabel 4.7
Performace Scorecard Board PT JNE
Cabang Utama Surabaya

SCORECARD BOARD PT JNE CABANG UTAMA SURABAYA Periode : 2019				
Key Performance Indicator	Targ et	Sat uan	Act ual	Sco re
Internal Process Business				
<i>Penurunan barang rusak</i>	<i>-15</i>	<i>%</i>	<i>17,81</i>	<i>11,873</i>
<i>Penurunan barang hilang</i>	<i>-15</i>	<i>%</i>	<i>16,25</i>	<i>10,833</i>
<i>Ontime Delivery</i>	<i>100</i>	<i>%</i>	<i>88,57</i>	<i>0,857</i>
<i>ketepatan pengiriman</i>	<i>100</i>	<i>%</i>	<i>98,91</i>	<i>0,891</i>
Customer				
<i>Penurunan jumlah komplain pelanggan</i>	<i>-30</i>	<i>%</i>	<i>30,12</i>	<i>10,04</i>
<i>Peningkatan jumlah pelanggan baru individu</i>	<i>10</i>	<i>%</i>	<i>10,08</i>	<i>10,08</i>
<i>Peningkatan jumlah pelanggan baru perusahaan</i>	<i>20</i>	<i>%</i>	<i>20,13</i>	<i>10,13</i>
Financial				
<i>Peningkatan laba kotor</i>	<i>30</i>	<i>%</i>	<i>30,26</i>	<i>10,087</i>
<i>Peningkatan</i>	<i>30</i>	<i>%</i>	<i>30,</i>	<i>10,</i>

<i>laba bersih</i>			32	107
<i>Learning and Growth</i>				
<i>karyawan yang berpengalaman</i>	100	%	100,00	10,000
<i>Rasio kendaraan layak guna</i>	100	%	100,00	10,000
<i>TOTAL PERFORMANCE SCORE</i>				94,03%

Sumber : Data Internal Perusahaan

Setelah mengetahui kinerja actual PT JNE Cabang Utama Surabaya, peneliti menggunakan excel scorecard board untuk mengetahui pencapaian kinerja PT JNE Cabang Utama Surabaya selama periode 2019. Berdasarkan Tabel 4.6, dapat disimpulkan bahwa hasil pencapaian kinerja PT JNE Cabang Utama Surabaya mencapai 94,03% dari target yang telah ditetapkan.

4.3. Pembahasan

Berdasarkan nilai performance scorecard board PT JNE Cabang Utama Surabaya senilai 94,03%, menunjukkan bahwa kinerja PT JNE Cabang Utama Surabaya memiliki performa yang baik tapi masih belum maksimal. Masih banyak performance yang perlu diperbaiki.

Dari segi internal business process, masih timbul klaim dari pelanggan akibat barang yang hilang dan rusak sehingga hal tersebut mengurangi total performance score. Namun hal tersebut dapat ditangani dengan baik oleh tim operasional dan logistik sehingga bisa terjadi penurunan rasio barang rusak sebesar 17,81% dari target 15% dan penurunan rasio barang hilang sebesar 16,25% dari target 15%. Selain itu, rasio ontime delivery masih harus ditingkatkan lagi mengingat skor yang dicapai sebesar 88,57% dari target 100%. Tracking data

pelanggan harus dilakukan oleh setiap divisi melalui sistem yang dimiliki PT JNE. Sehingga ada dual control yang terlaksana untuk mencegah barang hilang maupun rusak serta barang bisa dikirim sesuai jadwal, kemudian barang yang harus dikirim hari yang sama akan diteruskan ke kurir untuk dilakukan pengiriman.

Dari segi customer, KPI penurunan jumlah komplain pelanggan dapat mencapai target dengan pencapaian 30,12% dari target 30%. KPI peningkatan pelanggan baru individu juga telah melebihi target sebesar 10,08% dari target 10% dan untuk pelanggan baru perusahaan mencapai 20,13% dari target 20%. Hal ini dikarenakan respon dalam menanggapi komplain yang dilakukan oleh marketing adalah mampu menangani komplain dengan tepat, baik, dan cepat. Sehingga penurunan komplain bisa sesuai target dan tercipta kepuasan pelanggan. Selain itu, meningkatnya pelanggan baru individu dan perusahaan sebagai bentuk dari kepuasan pelanggan, sehingga pelanggan yang telah puas terhadap pelayanan perusahaan mampu merekomendasikan kepada orang lain untuk menggunakan jasa PT JNE. Serta kemampuan dari marketing melakukan pelayanan dan cross selling dengan baik.

Dari segi financial, peningkatan laba kotor dan laba bersih telah mencapai target. Sedangkan disisi lain kinerja perusahaan belum dapat menekan biaya operasional dengan meningkatkan efisiensi pengiriman barang melalui ontime delivery serta masih timbulnya biaya-biaya klaim akibat barang rusak dan hilang

Dari segi learning and growth, kinerja KPI secara keseluruhan telah mencapai target Selain itu, setiap tahunnya pula ditambah armada pengiriman yang layak untuk menunjang efektivitas pengiriman. Kendaraan yang layak guna juga wajib diperhatikan 100% untuk

menunjang proses pengiriman dan oprasional.

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan dari perancangan sistem pengukuran kinerja pada PT JNE Cabang Utama Surabaya dengan menggunakan metode *balanced scorecard*, menghasilkan kesimpulan sebagai berikut :

1. Perancangan pengukuran kinerja pada PT JNE Cabang Utama Surabaya dengan metode *balanced scorecard* dikelompokkan sebagai berikut:
 - a. Perspektif *Financial* terdiri dari dua sasaran strategis, yaitu meningkatkan profit dan menekan biaya operasional.
 - b. Perspektif *Customer* terdiri dari dua sasaran strategis, yaitu meningkatkan kepuasan pelanggan dan meningkatkan pelanggan baru.
 - c. Perspektif *Internal Process Business* terdiri dari tiga sasaran strategis, yaitu mengurangi jumlah barang yang rusak, mengurangi jumlah barang yang hilang, dan meningkatkan efektivitas pengiriman barang.
 - d. Perspektif *Learning and Growth* terdiri dari dua sasaran strategis, yaitu meningkatkan kualitas karyawan berpengalaman (pegawai tetap), dan meningkatkan kualitas transportasi.
2. Dari hasil sasaran strategis pada masing-masing perspektif diperoleh 11 *Key Performance Indicator* (KPI) yang digunakan untuk proses pengukuran kinerja perusahaan. KPI tersebut meliputi 2 KPI dari perspektif financial, 3 KPI dari perspektif customer, 4 KPI dari perspektif internal process business, 2 KPI dari perspektif *learning and growth*.
3. Kinerja PT JNE Cabang Utama Surabaya dengan menggunakan

metode *balanced scorecard* masih belum memenuhi target 100% secara keseluruhan dengan skor 94,3% hal ini dikarenakan belum tercapainya target rasio *ontime delivery* yang masih jauh dari target sehingga juga menimbulkan belum tercapainya target.

5.2. Saran

Adapun saran-saran yang dapat diberikan untuk perbaikan perusahaan sebagai objek penelitian meliputi :

1. Pengukuran kinerja yang selama ini dilakukan perusahaan hanya meliputi perspektif financial dan perspektif customer. Padahal ada perspektif internal *process business* dan perspektif *learning and growth* yang juga harus diberikan perhatian karena keempat perspektif ini saling memengaruhi satu dengan yang lain.
2. Perusahaan sebaiknya menggunakan metode *balanced scorecard* sebagai sistem pengukuran kinerja untuk mencapai proses bisnis yang lebih baik karena *balanced scorecard* dapat melihat dari empat perspektif yaitu ukuran financial sebagai salah satu ringkasan penting dalam kinerja managerial dan bisnis, serta seperangkat ukuran lain yang lebih luas meliputi perspektif *customer*, perspektif internal *process business*, dan perspektif *learning and growth* sehingga dapat meningkatkan keberhasilan untuk jangka panjang dalam memenangkan persaingan bisnis.
3. Perusahaan dapat mengimplementasikan rancangan pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* yang ada pada penelitian ini dengan baik, sebagai bahan pertimbangan untuk

mengatasi masalah serta
menganalisis resiko bisnis
selanjutnya.

Model (BSC) in Performance of the
PostCompany. Business
Perspective, 188-196.
DOI:10.21511/ppm.15(4-1).2017.03

DAFTAR PUSTAKA

Abofaied, A. 2017. Evaluation of Bank's Performance By Using Balanced Score Card: Practical Study i Libyan Environment. *International Journal of Business and Management*, p. 1-14. DOI: 10.20472/BM.2017.5.1.001

Andra, G. and Robert N. 2006. Entrepreneurs use a Balanced Scorecard to translate strategy into performance measures. *Journal of Small Business Management*. Vol. 44, p.407- 425

Arizon, N., Adriansyah, G., Fudhla, A., Puspita, A., Gunawan, B., Wijayanti, C., . . . Desti, F. 2019. Performance Measurement in CV. Sinar Energi Gemilang with Balanced Scorecard Method . *International Conference on Advance and Scientific Innovation*, p. 1-5. DOI:10.1088/1742-6596/1175/1/012286

Chimtengo, S., Mkandawire, K., & Hanif, R. 2017. An Evaluation of Performance Using the Balanced Scorecard Model for The University of Malawi's Polytechnic. *African Journal of Business Management*, p. 84-93. DOI: 10.5897/AJBM2016.8201

Firdaus Maulana Adi. 2018. Analisis Pengukuran Kinerja dengan pendekatan balanced scorecard pada perusahaan penerbit buku Deepublish CV Budi Utama Yogyakarta: Case study — Universitas Negeri Yogyakarta.

Iranzadeh, S., Nojehdeh, S., & Emami, N. 2017. The Impact of the Implication of Balanced Scorecard

Iskandar, Eddy Dwinanto. 2018. Prediksi Tren E-Commerce Indonesia 2018, (<https://swa.co.id/swa/listedarticles/prediksi-tren-e-commerce-indonesia-2018>, diakses pada 5 September 2018).

Kalaf, Khawla H. 2012. Designing a Balanced Scorecard to Measure Bank's Performance: A Case Study. *International Journal of Business Administration* vol. 3, No. 4.

Kaplan, R. S. and D. P. Norton. 1992. The Balanced Scorecard: Measure that Drive Performance *Harvard Business Review*, (January- February): 71-79.

Kaplan, R. S. and D. P. Norton. 1996. *Translating Strategy Into Action: The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard.

Setiadi, P., Ursula, R., & Rahayu, S. 2016. The Application of Balanced Scorecard Approach as the Yardstick of Bank Performance Assessment. *International Journal for Research in Business, Management and Accounting*, 117-195.