

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Kinerja adalah hasil pencapaian dari aktivitas yang telah dilakukan seseorang atau organisasi selama periode tertentu yang dibandingkan dengan suatu ukuran nilai atau standar yang telah ditentukan sebelumnya. Kinerja suatu perusahaan dapat dijadikan sebagai suatu tolok ukur dari kemampuan suatu organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi organisasi atau perusahaan, karena pengukuran kinerja merupakan proses mengukur sejauh mana suatu perusahaan melakukan pekerjaan untuk mencapai tujuannya. Menurut Robertson dalam Mahsun (2006:25) pengukuran kinerja (*performance measurement*) adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa (seberapa baik barang dan jasa diserahkan kepada pelanggan dan sampai seberapa jauh pelanggan terpuaskan), hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan, dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan. Setiap perusahaan pasti akan berusaha untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada pelanggannya melalui peningkatan kinerja perusahaan secara terus menerus agar dapat memenuhi kebutuhan pelanggannya secara optimal, baik dari kualitas pelayanan, kualitas dari produk atau jasa yang diberikan, kualitas biaya dan kualitas lain yang mampu

memberikan rasa puas terhadap pelanggannya. Peningkatan kinerja perusahaan dapat dicapai melalui perencanaan manajemen strategik yang tepat. Dengan melakukan pengukuran kinerja, perusahaan dapat mengetahui sejauh mana kinerja perusahaan saat ini, sehingga memudahkan para penentu keputusan dalam merencanakan strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan mengevaluasi hasil-hasil kegiatan yang telah dilaksanakan oleh masing-masing pusat pertanggungjawaban yang dibandingkan dengan tolak ukur yang telah diterapkan.

Peningkatan kinerja suatu perusahaan akan berdampak pada peningkatan kinerja keuangan sehingga biasanya pengukuran kinerja perusahaan dilakukan dengan melakukan analisis aspek keuangan. Namun penilaian yang dihasilkan berdasarkan aspek keuangan bisa menjadi bias karena kinerja keuangan yang baik pada suatu periode dapat dicapai dengan mengorbankan kepentingan-kepentingan jangka panjang perusahaan. Sebaliknya, kinerja keuangan yang kurang baik dalam jangka pendek dapat terjadi karena perusahaan melakukan investasi-investasi demi kepentingan jangka panjang. Pengukuran kinerja yang menitikberatkan hanya pada sektor keuangan disebut sebagai pengukuran kinerja tradisional, hal tersebut menyebabkan orientasi perusahaan hanya pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Pengukuran kinerja tradisional dianggap kurang mampu mengukur kinerja harta-harta tak tampak (*intangible asset*) dan harta-harta intelektual (SDM). Untuk mengatasi masalah tersebut perusahaan perlu memasukkan aspek non keuangan.

Pada tahun 1992, Robert S. Kaplan (Guru Besar Akuntansi di Harvard Business School) dan David P. Norton (Presiden dari Renaissance Solutions, Inc.) memperkenalkan suatu konsep pengukuran kinerja bisnis baru yang dikenal dengan nama *Balanced Scorecard*. *Balance Scorecard* atau BSC merupakan suatu *system* manajemen strategi (*Strategic Based Responsibility Accounting System*) yang menjelaskan mengenai misi serta strategi dari suatu perusahaan ke dalam tujuan operasional dan tolok ukur kinerja perusahaan tersebut. BSC terdiri dari dua kata, yaitu *balanced* dan *scorecard*. *Balanced* memiliki makna berimbang, yang artinya dalam mengukur kinerja seseorang atau suatu organisasi harus di ukur secara seimbang dari dua sudut pandang seperti keuangan dan non keuangan. Sedangkan *scorecard* sendiri memiliki makna kartu skor. Maksudnya yaitu kartu skor yang akan di gunakan dalam merencanakan skor yang di wujudkan pada masa yang akan datang. *Balanced Scorecard* merupakan suatu mekanisme pada sistem manajemen yang mampu menerjemahkan visi serta strategi organisasi ke dalam suatu tindakan yang nyata di lapangan. Sehingga *balanced scorecard* menjadi salah satu alat manajemen yang terbukti membantu banyak perusahaan dalam mengimplementasikan strategi bisnisnya, jangka panjang dan jangka pendek, intern dan ekstern. Awalnya, BSC hanya digunakan pada sistem pengukuran kinerja eksekutif, serta hanya mengukur dari aspek keuangan saja. Kemudian BSC mengalami perkembangan dengan memiliki empat perspektif yang digunakan untuk mengukur kinerja sebuah organisasi secara utuh. Empat perspektif tersebut meliputi:

1. Perspektif Keuangan (*financial*),
2. Perspektif Pelanggan,
3. Perspektif Proses Bisnis Internal,
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

Dari keempat perspektif tersebut terdapat hubungan sebab akibat yang merupakan penjabaran tujuan dan pengukuran dari masing-masing perspektif. Hubungan berbagai sasaran *strategic* yang di hasilkan dalam perencanaan *strategic* dengan kerangka *Balanced Scorecard* menjanjikan peningkatan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan kinerja keuangan. Kemampuan ini sangat diperlukan oleh perusahaan yang memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif. Keunggulan pendekatan BSC dalam sistem perencanaan strategis menurut Mulyadi (2001:18) adalah mampu menghasilkan rencana strategis, yang memiliki karakteristik (1) komprehensif, (2) koheren, (3) seimbang dan (4) terukur.

*Balance Scorecard* dapat digunakan bagi hampir seluruh jenis perusahaan. Baik perusahaan *profit* maupun perusahaan *non-profit*. Perusahaan jasa adalah suatu unit usaha yang kegiatannya memproduksi produk yang tidak berwujud (jasa), dengan tujuan untuk mendapatkan laba atau keuntungan. Atau perusahaan jasa dapat diartikan juga sebagai suatu perusahaan yang menjual jasa yang diproduksinya, bertujuan untuk memenuhi kebutuhan para konsumen dan mendapatkan keuntungan. Perusahaan Jasa merupakan salah satu contoh perusahaan profit, dimana orientasi utamanya adalah mendapatkan keuntungan. Untuk mendapatkan keuntungan yang maksimal perusahaan jasa dewasa ini

harus memiliki kemampuan baru untuk dapat berkompetisi dengan perusahaan lain dan menjaga kelangsungan hidup perusahaan. Walaupun ukuran utamanya adalah dari segi keuangan namun ukuran non keuangan dianggap sebagai bagian yang bila ikut diperhatikan, pada akhirnya dapat mendongkrak kinerja keuangan yang merupakan tujuan utama dari sebuah perusahaan jasa.

*Balance Scorecard* muncul karena adanya pergeseran tingkat persaingan bisnis dari *industrial competition* ke *information competition*. Kemajuan teknologi informasi dan komunikasi juga selalu berkembang sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan akal pikiran manusia. Salah satu bidang yang mengalami dampak dari berkembangnya teknologi adalah bidang bisnis/ekonomi dimana penggiat bisnis bisa sangat diuntungkan dengan adanya perkembangan teknologi. Pembisnis sudah bisa mengiklankan, bertransaksi, bahkan berinteraksi untuk proses negosiasi melalui internet. Hal ini dinilai sebagai peluang bagi perusahaan yang bergerak di bidang jasa pengiriman untuk melayani kebutuhan penduduk yang tersebar luas diseluruh wilayah Indonesia khususnya dalam hal pengiriman barang. Terlebih dengan adanya bisnis layanan *e-commerce* peluang untuk mengembangkan usaha bagi perusahaan jasa pengiriman semakin besar, karena transaksi pembelian atau penjualan secara *online* mengharuskan pelaku transaksi menggunakan jasa pengiriman untuk mengirimkan barangnya ke pihak pembeli.

Salah satu perusahaan jasa pengiriman barang/ jasa kurir yang kini ikut menikmati dampak pesatnya pertumbuhan bisnis di Indonesia yaitu J&T Express yang merupakan pemain paling baru di bidang jasa pengiriman barang atau kurir

dibandingkan dengan competitor lainnya seperti Pos Indonesia, JNE, maupun TIKI.

**Tabel 1.1**  
**Pendirian Perusahaan Jasa Kurir di Indonesia**

J&T Express	JNE	TIKI	Pos Indonesia
Agustus 2015	September 1990	September 1970	Juni 1746

Sumber : [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org) (2016)

J&T Express kini menghadirkan “*Express Your Online Business*” sebagai slogan baru perusahaan tersebut. Slogan tersebut dibuat untuk mendorong pelanggan, terutama para pebisnis *online*, untuk mengekspresikan bisnis mereka menggunakan jasa pengiriman barang yang cepat, dapat diandalkan, dan bebas khawatir. Melalui layanan terbaru, J&T Express menawarkan proses klaim yang cepat (3 hari) untuk paket yang rusak atau hilang, layanan 365 hari kerja, yang didukung dengan teknologi *real-time tracking system* untuk mengetahui posisi teraktual paket pengiriman, dan layanan gratis jemput paket di tempat.

J&T Express memiliki jaringan yang luas diseluruh kota di Indonesia. Hingga saat ini ada 32 wilayah di Indonesia yang ditunjuk sebagai kantor pusat cabang disetiap wilayahnya, salah satunya adalah kota Yogyakarta. Yogyakarta sebagai salah satu kota yang dipilih sebagai salah satu jaringan PT Global Jet Express menjadi kantor pusat. Perkembangan J&T Express Cabang Yogyakarta tergolong sangat pesat untuk menyaingi perusahaan-perusahaan jasa pengiriman yang sudah ada sebelumnya.

Walaupun sudah didukung dengan sistem IT dan *real time* paket untuk kemudahan *customer* dalam melakukan *tracking* paketnya, Namun masih ditemukannya beberapa kasus seperti paket hilang, paket rusak, keterlambatan dalam pengirimannya, dan proses *claim* yang berbelit-belit. Hal tersebut tentunya akan berdampak pada loyalitas dan tingkat kepuasan *Customer* akan J&T Express Cabang Yogyakarta, sedangkan kepuasan pelanggan adalah salah satu bagian terpenting dari aktivitas sebuah perusahaan jasa dalam membangun dan mengembangkan bisnis dibidang jasa ini di tengah gempuran pesaing-pesaing lain yang siap menangkap konsumen yang kecewa akan pelayanan tersebut. Sehingga kemampuan perusahaan untuk merespon hal-hal tersebut dengan tindakan perbaikan dapat lebih cepat untuk memperkecil resiko. Perusahaan harus menerapkan strategi yang baik, untuk pencapaian dalam segi penjualan secara *financial*, sehingga dapat meningkatkan pendapatan dan menghasilkan laba yang maksimal (Hansen dan Mowen, 2011). Selain itu, perusahaan harus memperhatikan dari segi nonfinansial pada perusahaan, seperti kinerja yang dilakukan oleh karyawan, kepuasan pelanggan terhadap produk yang dijual di pasar, dan lain sebagainya.

Hal tersebut penting karena untuk memajukan perusahaan harus diperhatikan terlebih dahulu bagian-bagian yang ada di dalam perusahaan mengenai karyawan, dan juga inovasi-inovasi yang ditawarkan oleh perusahaan. Karyawan merupakan aset perusahaan yang paling penting untuk kemajuan suatu perusahaan. Setelah itu, perusahaan harus memperhatikan bagian-bagian yang ada di luar perusahaan, seperti pelanggan yang dapat meningkatkan

profitabilitas perusahaan dengan adanya kepuasan pelanggan lama terhadap produk, dan juga bertambahnya pelanggan baru.

Berdasarkan paparan diatas ketertarikan penulis menjadikan J&T Express Cabang Yogyakarta sebagai objek penelitian karena melihat masih begitu potensialnya perusahaan ini dimasa depan, masih begitu mudanya perusahaan ini dan belum adanya pengukuran kinerja perusahaan yang dilakukan oleh manajemen. Penulis sangat tertarik untuk meneliti kinerja J&T Express Cabang Yogyakarta dengan metode *Balanced Scorecard* dengan ke empat perspektifnya yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran. Karena dengan metode *Balanced Scorecard* mampu mengukur kinerja perusahaan, tidak hanya dalam kinerja keuangannya saja namun juga non keuangannya. Hal yang membedakan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah objek yang diteliti, variabel dalam setiap perspektif yang berbeda dengan penelitian sebelumnya, waktu penelitian yang berbeda serta laporan keuangan maupun non keuangan hasil kinerja yang jelas berbeda dengan perusahaan lain. Oleh karenanya penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut dan menuangkannya dalam sebuah karya ilmiah dalam bentuk skripsi dengan judul “*Pengukuran Kinerja pada Perusahaan Jasa Pengiriman Menggunakan Pendekatan Balance Scorecard*” (*Studi kasus pada J&T Express Yogyakarta tahun 2017-2019*)

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian diatas maka yang menjadi masalah dalam penelitian

ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana melakukan pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *balance scorecard* berdasarkan perspektif keuangan?
2. Bagaimana melakukan pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *balance scorecard* berdasarkan perspektif pelanggan?
3. Bagaimana melakukan pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *balance scorecard* berdasarkan perspektif proses bisnis internal?
4. Bagaimana melakukan pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *balance scorecard* berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan?

### **C. Pembatasan Masalah**

Agar permasalahan tidak menyimpang dari tujuan yang ingin dicapai peneliti dan tidak memperluas bahasan yang diulas, maka perlu adanya pembatasan terhadap lingkup penelitian. Pembatasan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Data primer yang digunakan adalah data pada saat penelitian dilakukan, yaitu pada bulan Juli 2019.
2. Data sekunder perusahaan yang digunakan adalah data pada tahun 2017,2018 dan tahun 2019.

3. Penelitian ini hanya menitikberatkan pada pengukuran kinerja berdasarkan aspek *Balanced Scorecard*.

#### **D. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Mengetahui pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *balance scorecard* berdasarkan perspektif keuangan
2. Mengetahui pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *balance scorecard* berdasarkan perspektif pelanggan
3. Mengetahui pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *balance scorecard* berdasarkan perspektif proses bisnis internal
4. Mengetahui pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *balance scorecard* berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

#### **E. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Bagi Penulis

Penelitian ini berguna untuk mengaplikasi teori-teori yang pernah dipelajari dalam pengukuran kinerja perusahaan dengan pendekatan *balanced scorecard*.

2. Bagi Perusahaan

Memberikan informasi dan masukan kepada perusahaan sebagai bahan

pertimbangan dalam membuat keputusan mengenai strategi bersaing. Selain itu dapat memberikan saran dan masukan sebagai bahan untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja perusahaan di masa yang akan datang.

### 3. Bagi Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur akuntansi keuangan, selanjutnya dapat dijadikan sebagai acuan untuk penelitian lanjutan.

## **F. Sistematika Penulisan**

Hasil dari penelitian yang dilakukan akan diuraikan dalam sistematika penulisan sebagai berikut:

### **BAB I : PENDAHULUAN**

Pada bab ini akan diuraikan tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan masalah dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

### **BAB II : LANDASAN TEORI**

Bab ini menguraikan mengenai landasan teori maupun referensi yang relevan tentang penelitian yang dilakukan.

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

Bab ini menjelaskan tentang populasi dan sampel penelitian, jenis data dan sumber data, definisi operasional dan pengukuran variabel penelitian serta metode analisis

data yang digunakan dalam pengujian hipotesis.

#### BAB IV : ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini menguraikan hasil penelitian yang meliputi sejarah perkembangan J&T Express, visi, misi dan slogan, fasilitas dan jasa layanan serta hasil dari pengukuran kinerja J&T Express dengan metode *Balanced Scorecard* serta data-data yang dihasilkan selama penelitian dan pengolahan data dengan metode yang telah ditentukan agar mampu menjawab tujuan penelitian.

#### BAB V : PENUTUP

Bab ini menjelaskan tentang penutup yang terdiri dari kesimpulan dan saran yang dipaparkan secara singkat untuk menjawab permasalahan dalam penelitian.