

# BAB I

## PENDAHULUAN

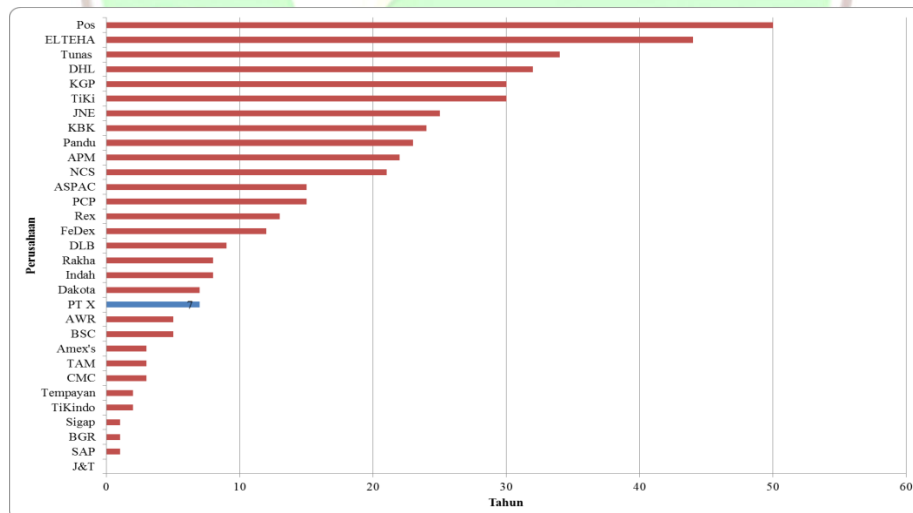
Bab ini berisikan tentang latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, batasan masalah, dan sistematika penulisan laporan penelitian tugas akhir ini.

### 1.1 Latar Belakang

Indonesia merupakan negara yang memiliki letak geografis yang strategis yaitu diantara Benua Asia dan Benua Australia serta diantara Samudera Pasifik dan Samudera Hindia (*Cross Position*). Indonesia merupakan negara kepulauan terbesar didunia dengan jumlah pulau sebanyak 17.504 pulau yang dipisahkan oleh selat dan laut dengan luas wilayah sekitar 1.910.931 Km<sup>2</sup>. Indonesia memiliki kekayaan alam yang melimpah, penduduk terbesar keempat didunia tetapi persebarannya tidak merata, serta ketidaksamarataan pembangunan terutama pada sektor industri yang memegang peran utama dalam pemenuhan kebutuhan masyarakat yaitu kebutuhan pokok harian. Beberapa keadaan ini menyebabkan terjadinya perdagangan Internasional dan perdagangan domestik untuk memenuhi kebutuhan hidup masyarakat Indonesia yang mengakibatkan terjadinya arus barang yang tinggi di Indonesia di seluruh provinsi di Indonesia tak terkecuali provinsi Sumatera Barat. Dilain sisi, tingginya arus barang di Indonesia juga di akibatkan oleh perkembangan bisnis *e-commerce* yang membuat kebutuhan akan jasa pengiriman tinggi sehingga persaingan jasa pengiriman semakin tinggi, tak terkecuali di Kota Padang. Terlebih lagi dengan dikeluarkannya Undang – Undang No. 38 tahun 2009 tentang pos, jasa pengiriman barang yang kemudian dikenal dengan jasa kurir tumbuh dengan pesat. UU No 38 tahun 2009 menyatakan bahwa perusahaan yang dapat masuk dalam usaha jasa di bidang kurir menjadi luas, tidak hanya terbatas pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN), melainkan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) ataupun koperasi dan swasta bisa masuk ke dalam jasa kurir. Dengan munculnya

peraturan tersebut, persaingan di bisnis kurir semakin kompetitif dikarenakan segala bentuk badan usaha dan swasta bisa masuk ke bisnis kurir tanpa pembatasan.

Persaingan bisnis jasa pengiriman juga terjadi di Kota Padang. Menurut (Kabri, 2016) terdapat 37 perusahaan jasa pengiriman di Kota Padang yang telah beroperasi dan masih beberapa perusahaan jasa pengiriman yang belum terdata. Angka ini menunjukkan bahwa persaingan jasa pengiriman barang di Kota Padang cukup ketat. PT. X merupakan perusahaan/perseroan PT X Group yang menjalankan usaha di bidang jasa pengiriman (*Courier dan Cargo Service*) berpusat di Kota Padang – Sumatera Barat. Perusahaan ini didirikan berdasarkan akta Notaris Nomor: 10 Tanggal 24 Desember 2009 yang masih terbilang baru sebagai pelaku bisnis jasa pengiriman di Kota Padang jika dibandingkan dengan perusahaan jasa pengiriman yang lebih dahulu beroperasi di kota Padang seperti JNE, Tunas Cargo, Pos dan lainnya. Hal ini mengindikasikan bahwa PT X memiliki persaingan yang sangat ketat baik terhadap perusahaan jasa pengiriman yang telah lama beroperasi maupun terhadap perusahaan jasa pengiriman baru di Kota Padang (Gambar 1.1).



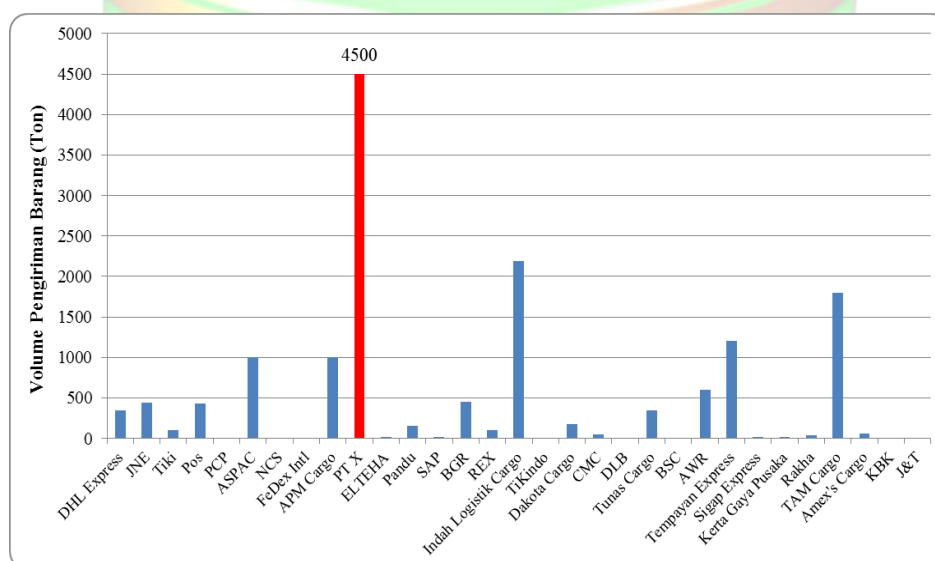
**Gambar 1.1** Masa Operasi Beberapa Perusahaan Jasa pengiriman di Kota Padang. (Sumber: Kabri, 2016)

Menurut Gambar 1.1, jumlah perusahaan jasa pengiriman yang didata memiliki masa operasi yang berbeda. J&T Express yang tergolong pada perusahaan yang baru beroperasi di Kota Padang dengan masa operasi kurang

lebih satu tahun dan perusahaan JNE telah beroperasi lebih kurang 25 tahun sedangkan PT X telah beroperasi selama tujuh tahun. Tentunya keadaan ini mengindikasikan bahwa PT X memiliki persaingan yang sangat ketat baik terhadap perusahaan jasa pengiriman yang telah lama beroperasi maupun terhadap perusahaan jasa pengiriman baru di Kota Padang.

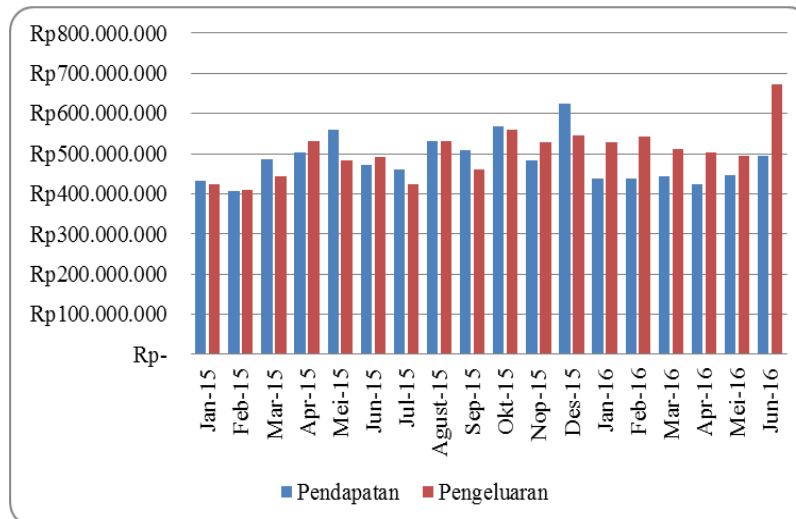
Salah satu aspek yang penting dalam menghadapi persaingan bisnis jasa pengiriman ini adalah manajemen perusahaan yang memiliki peran penting dalam menjamin sistem proses operasional bisnis, dan pemasaran berjalan dengan efektif dan efisien. Karena itu, manajemen perusahaan yang efektif dapat menjadi salah satu bentuk keunggulan kompetitif perusahaan. Konsep-konsep manajemen diperlukan perusahaan untuk pemilihan aktivitas dalam rangka peningkatan nilai tambah dan memenuhi kebutuhan pelanggan sebagai pemakai akhir.

Berdasarkan pengamatan pendahuluan, disisi aspek operasional kegiatan pengiriman yang dilakukan perusahaan jasa pengiriman di kota Padang selama periode tahun 2015 secara tonase memiliki jumlah yang bervariasi (Gambar 1.2). Tonase pengiriman terbesar yaitu PT X sekitar 4.500 ton sedangkan tonase pengiriman terkecil yaitu *Priority Cargo and Package* (PCP) sekitar 3 ton. Total tonase pengiriman barang/paket perusahaan jasa pengiriman tahun 2015 yaitu sekitar 14.226 ton (Kabri, 2016).



**Gambar 1.2** Total Pengiriman Barang Dari dan Ke Kota Padang Pada Beberapa Perusahaan Jasa Pengiriman Kota Padang. (Sumber: Kabri 2016)

Disisi finansial, pada tahun 2014 dari seluruh cabang, PT. X berhasil mencatat perolehan laba bersih sebesar Rp 834.696.457, dan mengalami peningkatan menjadi Rp 1.482.901.152 pada tahun 2015. Hal ini tentunya merupakan pencapaian hasil yang baik bagi perusahaan. Akan tetapi disisi lain, pendapatan dan pengeluaran PT. X kantor pusat Padang mengalami fluktuasi yang cenderung buruk terutama periode satu tahun 2016 (Gambar 1.3).

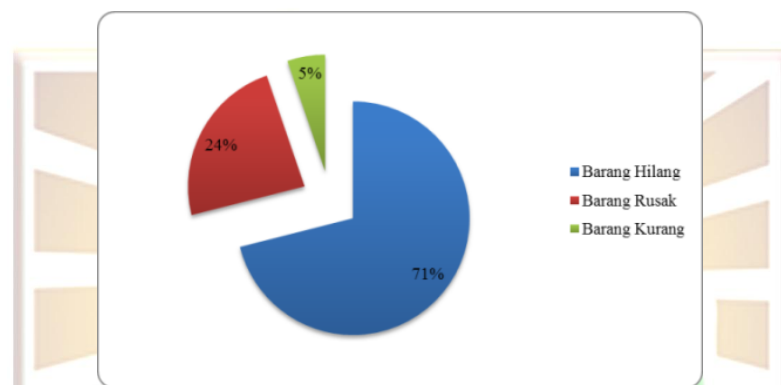


**Gambar 1.3** Grafik Pendapatan dan Pengeluaran PT X Kantor Pusat Padang Tahun 2015-2016. (Sumber: PT X, 2016)

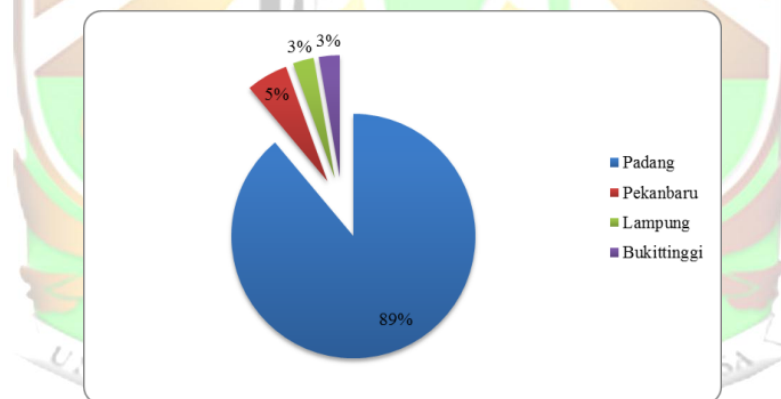
Berdasarkan gambar 1.3 diketahui bahwa terjadi fluktuasi pendapatan dan pengeluaran perusahaan PT. X Kantor pusat Padang. Tahun 2015, pendapatan PT X kantor pusat berkisar enam miliar rupiah sedangkan pengeluaran berkisar dari lima koma delapan miliar rupiah. Pada periode 1 tahun 2016 ini, PT. X kantor pusat memiliki pendapatan berkisar 2 koma tujuh miliar rupiah sedangkan pengeluarannya berkisar tiga koma dua rupiah. Pengeluaran cenderung lebih banyak dari pada pendapatan, sehingga selama periode 1 tahun 2016, PT. X pusat Padang mengalami kerugian yang cukup besar.

Dilain sisi, meskipun PT. X memiliki tonase pengiriman tertinggi diantara perusahaan jasa pengiriman lainnya dikota Padang tahun 2015 (Gambar 1.2), hal ini belum menunjukkan bahwa kinerja perusahaan telah baik dikarenakan tidak diiringi dengan aktivitas operasional yang baik pula. Pada tahun 2015, kinerja aktivitas operasional pengiriman PT. X mengalami permasalahan, seperti kerugian

yang ditanggung perusahaan karena klaim pelanggan terhadap barang/paket yang pelanggan kirim. Berdasarkan data laporan klaim PT. X tahun 2015, total kerugian yang ditanggung selama tahun 2015 sebesar Rp.52.506.138,-. Kerugian ini akibat permasalahan operasional pengiriman seperti barang yang hilang, barang rusak dan bahkan jumlah barang yang sampai ke tangan konsumen penerima tidak cukup atau kurang (Gambar 1.4). Klaim barang hilang, rusak dan jumlah yang kurang berasal dari beberapa kota pengiriman (Gambar 1.5).



**Gambar 1.4** Presentase Penyebab Klaim Pelanggan PT X Tahun 2015  
(Sumber: PT X, 2016)



**Gambar 1.5** Distribusi Klaim Pelanggan Atas Barang/Paket Tahun 2015  
(Sumber: PT X, 2016)

Berdasarkan gambar 1.4 dapat diketahui bahwa klaim tertinggi pelanggan PT. X disebabkan oleh barang/paket yang hilang. Presentase kehilangan barang sebesar 71% dari seluruh klaim yang terjadi tahun 2015 dengan nilai kerugian sebesar Rp. 44.257.138, (Tabel 1.1). Sedangkan barang/paket yang sering mengalami klaim sekitar 89% berasal dari kota Padang (Gambar 1.5).

**Tabel 1.1** Total Kerugian Akibat Klaim Oleh Pelanggan pada PT. X Tahun 2015

Penyebab	Jumlah Klaim	Kerugian
Barang Hilang	27	Rp 44.257.138
Barang Rusak	9	Rp 7.219.000
Barang Kurang	2	Rp 1.030.000
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>Rp 52.506.138</b>

(Sumber: PT. X, 2016)

Selain masalah finansial, pelanggan dan operasional, selama periode pertama tahun 2016 ini juga terdapat permasalahan pada karyawan. Tingkat *turnover* karyawan PT. X kantor pusat Padang terbilang tinggi. Berdasarkan data yang diperoleh dari perusahaan, selama periode satu tahun 2016, pada bulan juni merupakan tingkat *turnover* tertinggi dengan jumlah karyawan yang keluar sebanyak 15 orang sedangkan yang masuk sebanyak 13 orang dengan total karyawan 69 karyawan. Selama tahun 2015 tingkat *turnover* juga terbilang tinggi dengan jumlah karyawan masuk sebanyak 36 orang dan keluar sebanyak 32 orang dengan jumlah karyawan pada akhir tahun sebanyak 76 orang.

Berdasarkan fakta tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat kondisi yang mendukung dilakukannya perancangan dan penerapan BSC sebagai suatu sistem manajemen strategis yang sekaligus digunakan sebagai instrumen pengukuran kinerja di PT X. Kondisi pertama yang mendukung penerapan BSC adalah terdapat beberapa kinerja yang tidak baik seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, pihak perusahaan sebelumnya tidak pernah berpikir untuk melakukan evaluasi kinerja perusahaan melalui pengukuran kinerja. Pihak perusahaan hanya melihat kinerja perusahaan dari aspek keuangan tanpa memperhatikan aspek non keuangan, sehingga pihak perusahaan tidak mengetahui langkah serta prioritas perbaikan mana yang perlu didahulukan untuk melakukan perbaikan kinerja kedepannya. Kondisi kedua yang mendukung penerapan BSC adalah PT X telah memiliki visi dan misi yang jelas dan mudah dipahami serta dituangkan dalam konsep – konsep strategi yang gamblang. Hal ini relatif memudahkan identifikasi sasaran strategis perusahaan dan perancangan model BSC yang sesuai dengan arah strategi perusahaan. Keberhasilan identifikasi strategi perusahaan beserta sasaran – sasarannya akan memudahkan pemilihan berbagai tolok ukur kinerja

bisnis yang sesuai untuk PT X. Ketiga, kondisi persaingan yang semakin meningkat terutama setelah dikeluarkan aturan mengenai perusahaan jasa pengiriman di Indonesia menodorong PT X untuk senantiasa merumuskan dan mengevaluasi secara terus menerus strategi usahanya untuk dapat bertahan dan memenangkan persaingan. Untuk dapat mengevaluasi efektivitas perusahaan secara tepat, PT X memerlukan suatu instrumen pengukuran kinerja bisnis yang dapat memberikan informasi tentang keberhasilan strategi dan operasi bisnis perusahaan secara komprehensif bukan hanya dari aspek keuangan namun juga dari seluruh aspek yang terlibat dan berpengaruh secara signifikan terhadap proses bisnis secara keseluruhan. Karakteristik instrumen pengukuran kinerja seperti ini dapat ditemukan pada konsep BSC.

Berdasarkan permasalahan tersebut, untuk mengetahui sejauh mana kinerja PT. X serta untuk menentukan strategi perusahaan untuk prioritas perbaikan, diperlukan pengukuran kinerja objektif yang mencakup berbagai aspek. Dengan kondisi – kondisi seperti tersebut di atas maka PT X sangat tepat untuk menerapkan sistem strategis manajemen berbasis BSC yang dapat digunakan sebagai suatu sistem pengukuran kinerja yang komprehensif dalam melihat kinerja perusahaan dari berbagai sudut pandang yang sangat seimbang serta sebagai langkah awal untuk perbaikan kinerja secara berkelanjutan.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Permasalahan yang dikaji dalam penelitian ini adalah “Bagaimana merancang sistem pengukuran kinerja PT. X, bagaimana kinerja PT. X, dan bagaimana usulan perbaikan kinerja PT. X untuk masa yang akan datang”

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mendapatkan rancangan sistem pengukuran kinerja, mengukur kinerja PT. X serta menghasilkan usulan perbaikan kinerja perusahaan untuk masa yang akan datang.

#### 1.4 Batasan Masalah

Adapun batasan dari ruang lingkup penelitian ini adalah:

1. Pengukuran kinerja menggunakan data tahun 2014, 2015 dan 2016.
2. Penelitian hanya untuk PT. X kantor pusat Padang dan tidak meliputi cabang – cabang lain diluar kantor pusat Padang.
3. Penelitian ini dilakukan dari tahap perancangan struktur sistem pengukuran kinerja secara konseptual dan melakukan pengukuran kinerja PT. X.

#### 1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan laporan tugas akhir ini terdiri dari enam bab sebagai berikut:

##### BAB I PENDAHULUAN

Pendahuluan terdiri dari latar belakang penulisan tujuan penelitian, perumusan masalah batasan masalah dan sistematika penulisan laporan.

##### BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini berisikan telaah pustaka yang berisi teori-teori yang relevan dan digunakan dalam penelitian ini, tinjauan pustaka yang meliputi definisi jasa titipan, pengertian dan pengukuran kinerja perusahaan, tujuan dan manfaat pengukuran kinerja, pengukuran kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard*, *Key Performance Indicator (KPI)*, *Analytical Hierarchy Process (AHP)*, Kuesioner, Uji validitas dan uji realibilitas, *Servqual*, dan *Interpretive Structural Modeling (ISM)*.

##### BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bagian ini menjelaskan mengenai langkah–langkah dalam penelitian yang disusun secara sistematis mulai dari studi pendahuluan, tahapan perumusan KPI, kebutuhan data, metode pengumpulan dan pengolahan data, teknik analisis data, hasil serta penutup.



**BAB IV PERANCANGAN RANCANGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA**

Bab pengumpulan dan pengolahan data berisi tentang uraian mengenai data yang diperoleh dan pengolahan data-data tersebut dengan menggunakan metode yang telah ditetapkan.

**BAB V IMPLEMENTASI SISTEM PENGUKURAN KINERJA**

Bab berisikan implementasi rancangan sistem pengukuran kinerja PT X yang telah dirancang sebelumnya kemudian berisikan hasil rancangan sistem pengukuran kinerja serta analisis terhadap implementasi rancangan sistem pengukuran kinerja yang akan berguna dalam mentransformasikan data menjadi informasi bagi PT X dalam merumuskan kebijakan untuk perbaikan kinerja perusahaan.

**BAB VI PENUTUP**

Bab penutup berisikan kesimpulan penelitian yang telah dilakukan dan saran dari penelitian yang dilakukan sehingga bisa menjadi panduan dan masukan bagi penelitian selanjutnya.

