

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pengukuran dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana tingkat pencapaian seseorang atau suatu organisasi dari segala usaha yang telah dilakukannya apakah itu sudah sesuai dengan tujuan awal atau belum. Manusia terbiasa dalam mengukur suatu besaran atau satuan untuk mendapatkan satu kepastian yang tepat agar apa yang ditempatkan telah sesuai dengan kapasitasnya.

Perusahaan yang ingin tetap eksis dalam dunia usaha harus mampu mengikuti segala perkembangan yang ada dan memiliki kebijakan sendiri dalam manajemen perusahaannya. Oleh karena itu, untuk tetap eksis dalam percaturan dunia bisnis sekarang ini, perusahaan harus memiliki sumber daya manusia yang handal dan terampil untuk menyempurnakan strategi bisnis mereka agar dapat berkompetisi dengan baik. Untuk mengetahui seberapa jauh efektivitas penerapan strategi tersebut, pihak manajemen perusahaan perlu melakukan pengukuran kinerja perusahaan mereka (Soetjipto, 2017). Pengukuran kinerja perusahaan digunakan untuk membandingkan kondisi perusahaan yang sebenarnya dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan apakah sudah selaras dengan visi, strategi dan misi perusahaan. Sebelumnya alat pengukuran yang digunakan oleh kebanyakan perusahaan adalah alat pengukur kinerja tradisional. Alat ukur kinerja ini mengacu pada keadaan finansial perusahaan, dimana alat yang digunakan untuk mengukur perusahaan biasanya *Return On Equity* (ROE), *Return On Investment* (ROI), *Profit Margin*, *Economic Value Added* (EVA), dan *Residual Income* (RI).

Pada penelitian ini dilakukan di PT. Nittsu Lemo Logistik Indonesia yang bergerak dalam bidang jasa pengiriman barang atau logistik yang melayani jasa pengiriman barang baik itu transaksi barang lokal, impor maupun ekspor. PT. Nittsu Lemo Logistik Indonesia sendiri merupakan anak perusahaan dari keluarga Nippon Express.co, yang bergerak di bidang usaha logistik yang mana perusahaan tersebut telah ada sejak 1937 tepatnya pasca era perang dunia kedua. Nippon Express. Co

sendiri awal nya bergerak di bidang pengiriman logistik perang kepada angkatan bersenjata jepang, perusahaan ini bertugas mendistribusikan seluruh logistic perang pada angkatan bersenjata jepang diseluruh dunia yang mana jepang ikut berperang dalam perang dunia kedua tepatnya di blok timurr bersama dengan sekutu nya yaitu Jerman dan Italia.

PT. Nittsu Lemo Logistik Indonesia berdiri sekitar pada 20 Oktober 1997 dengan pusat kantor di Tanjung Priok, Jakarta Utara, DKI Jakarta. Yang kemudian dibuka warehouse lainnya di sekitaran Jakarta dan daerah Jabotabek dan karawang. PT. Nittsu Lemo Logistik Indonesia juga bermitra dengan sesama anak perusahaan Nippon Express lainnya seperti Shoji. Co, Aloz. Co dan Sharp Group.

Dalam pengoperasiannya PT. Nittsu Lemo Logistik mengalami beberapa kendala dalam melakukan pelayanan kepada *customer*. Dan tidak kalah penting adalah saingan dengan kompetitor bisnis serupa. Hal inilah yang membuat penulis tertarik melakukan penelitian di PT. Nittsu Lemo Logistik agar dapat memberikan saran – saran alternatif pada perusahaan untuk jangka panjang agar dapat dilakukan evaluasi terhadap kinerja perusahaan.

Maka dengan itu perusahaan harus mengambil kebijakan-kebijakan yang dialami serta mampu berkontribusi baik dalam persaingan agar tidak terjadi kerugian sehingga perusahaan mampu mempelajari serta mengembangkan suatu upaya untuk meningkatkan laba perusahaan. Namun kebijakan – kebijakan yang diambil selama ini hanya berkutat di perspektif keuangan saja dan tidak mempertimbangkan perspektif *non financial* yang juga penting dalam proses bisnis.

Pengukuran kinerja yang hanya dilakukan pada sektor keuangan ada berbagai kekurangan yang harus diperhitungkan antara lain tidak bisa menggambarkan kondisi suatu dunia usaha (perusahaan) secara keseluruhan sehingga tidak ada informasi mengenai kebijakan (upaya - upaya) yang harus diambil saat ini dan dimasa yang akan datang dalam upaya meningkatkan kinerja suatu perusahaan. Adanya persaingan yang makin kompetitif antar pelaku industri logistik menyebabkan PT. Nittsu Lemo Logistik mengalami inkonsistensi dalam meningkatkan kualitas layanan antar barang sesuai tenggat waktu.

Untuk menjamin pengiriman barang sesuai dan tepat waktu dibutuhkan dukungan manajemen internal yang efektif dan efisien. Namun, jika dilihat lebih lanjut pada kondisi internal Perusahaan, sistem manajemen belum diterapkan dengan baik dalam kehidupan organisasi. Untuk mencapai hal tersebut penulis tergerak untuk mengadakan penelitian di PT. Nittsu Lemo Logistik Indonesia tepatnya yang berlokasi di *warehouse* Jakarta Timur, Cakung untuk mengevaluasi kinerja perusahaan secara keseluruhan mulai dari *top management* hingga di lapangan agar kinerja perusahaan selaras dengan visi dan misi dari perusahaan.

Pada penelitian ini, dilakukan pengukuran kinerja dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* yang diakui sebagai sistem pengukuran kinerja yang terintegrasi karena mempertimbangkan aspek - aspek yang terkait secara lebih mendalam antara faktor finansial dan non finansial. *Balanced Scorecard* memiliki kelebihan dibandingkan metode yang lain yaitu *Balanced Scorecard* dapat mencakup empat perspektif, koheren, terukur dan seimbang. (Mulyadi, 2016) Pendekatan *balanced scorecard* memudahkan penerjemahan visi ke dalam *strategic plan* yang komprehensif dan koheren. Komprehensif terwujud karena melibatkan empat perspektif yang meliputi keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan, sehingga perumusan *strategic plan* mengarah kepada empat perspektif tersebut. Sedangkan koheren dapat diwujudkan dengan mempertimbangkan sebab – akibat dalam proses perumusan *strategic plan* pada setiap perspektif tersebut (Kaplan, 2018).

Di PT. Nittsu Lemo Logistik sendiri terdapat beberapa data yang jadi acuan bagi penulis untuk melakukan penelitian ini dan penulis menangkap permasalahan yang terjadi.

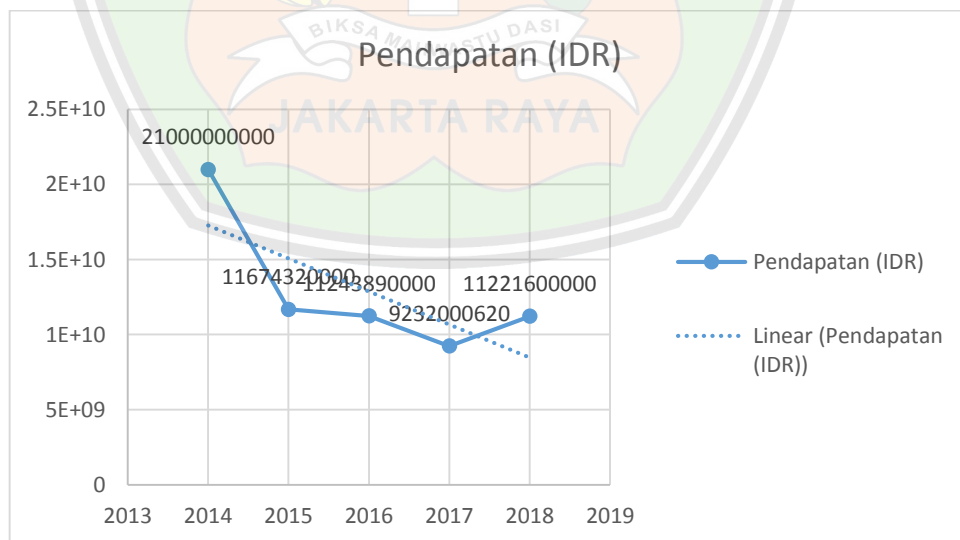
Dalam pengoperasiannya, PT. Nittsu Lemo Logistik mengalami beberapa kendala teknis terkait pelayanan jasa yang mereka lakukan. Hal ini secara tidak langsung mempengaruhi kinerja dari keseluruhan departemen terkait perusahaan, salah satu nya adalah dalam hal pengiriman yang mana PT. Nittsu Lemo Logistik mengalami beberapa kali kesalahan dalam pengiriman seperti yang digambarkan dalam tabel sebagai berikut

Tabel 1.1 Tabel Data Kesalahan Pengiriman Di PT. Nittsu Lemo Logistik

No	Bulan	Total Barang (per piece)	Total Kesalahan (per piece)	Persentase Kesalahan Pengiriman (%)
1	JAN	182554	35420	19
2	FEB	172354	12000	7
3	MAR	112679	73120	65
4	APR	265345	22190	8
5	MEI	112682	40746	36
6	JUN	181652	12417	7
7	JUL	141322	68012	48
8	AGU	119562	900	1
9	SEP	251213	1781	1
10	OKT	112731	3016	3
11	NOV	346782	13420	4
12	DES	392211	6743	2

Sumber: PT. Nittsu Lemo Logistik, 2018

Selain itu permasalahan dari perusahaan juga terdapat pada sektor keuangan atau laba – rugi perusahaan yang menurun dalam lima tahun kebelakang seperti yang dijabarkan pada data berikut ini :



Gambar 1.1 Grafik Laba / Rugi PT. Nittsu Lemo Logistik
Sumber: PT. Nittsu Lemo Logistik, 2018

Tabel 1.2 Tabel Data Laba / Rugi Perusahaan Di PT. Nittsu Lemo Logistik

NO	Tahun	Pendapatan (IDR)
1	2014	IDR 21,000,000,000.00
2	2015	IDR 11,674,320,000.00
3	2016	IDR 11,243,890,000.00
4	2017	IDR 9,232,000,620.00
5	2018	IDR 11,221,600,000.00
Rata – Rata Pendapatan		12,874,362,124.00

Sumber : PT. Nittsu Lemo Logistik, 2018

Dari data diatas dapat dilihat bahwa terdapat beberapa kali kesalahan pengiriman barang dalam setahun, hal ini menunjukkan bahwa PT. Nittsu Lemo Logistik mengalami kendala secara teknis dalam hal pengiriman barang pada konsumen, ketepatan dari tenggat waktu pengiriman dan peningkatan laba perusahaan. Hal ini bisa menyebabkan perusahaan terkena *penalty* disaat mengirimkan order dan juga berdampak pada sektor keuangan dan laba perusahaan. Untuk mengatasi hal tersebut biasanya apabila perusahaan mengalami kesalahan dalam pengiriman akan dilakukan pengiriman ulang (apabila jarak nya tidak terlalu jauh) supaya perusahaan tidak terkena *penalty* atau konsumen membatalkan order tersebut.

Berangkat dari data diatas yang menunjukkan ada beberapa kali terjadi kesalahan dan keterlambatan dalam pengiriman maka saya berinisiatif untuk melakukan pengukuran kinerja pada kinerja perusahaan agar tercapai nya penerapan visi, strategi dan misi dari perusahaan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

1.2 Identifikasi Masalah

Dilihat dari banyaknya permasalahan dan banyaknya cara atau metode dalam memecahkan masalah, maka penulis memilih metode *Balanced Scorecard* pada perusahaan sebagai objek Penelitian di mana PT. Nitssu Lemo Logistik adalah

perusahaan jasa logistik, yang berlokasi di Cakung - Cilincing, Jakarta Timur. Rumusan masalah yang ada adalah sebagai berikut:

1. Keuntungan perusahaan dan sistem pelayanan di PT. Nittsu Lemo Logistik menurun.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan diatas maka rumusan masalah dari penelitian ini ialah :

1. Bagaimana hasil dari pengukuran kinerja yang telah dicapai di PT. Nittsu Lemo Logistik dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.
2. Bagaimana memberikan usulan – usulan strategis yang dapat digunakan perusahaan untuk meningkatkan kinerja nya.

1.4 Batasan Masalah

Untuk menghindari terlalu luasnya permasalahan dan adanya biasa dalam melakukan pengambilan kesimpulan. Maka diperlukan batasan-batasan masalah dalam penelitian ini diantaranya :

1. Penelitian berlangsung di *warehouse* PT. Nittsu Lemo Logistik di *warehouse* Cakung, Jakarta Timur.
2. Penelitian dilakukan meliputi kinerja karyawan dari segi pelayanan pengiriman *order* kepada kostumer dan penyerapan laba perusahaan.
3. Pengukuran kinerja dilakukan di dua departemen perusahaan yaitu *export – import* (exim) dan *warehouse*.
4. Penelitian berlangsung pada kurun waktu Mei 2018 sampai dengan Maret 2019

1.5 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian yang dilakukan di PT. Nittsu Lemo Logistik adalah sebagai berikut:

1. Melakukan pengukuran kinerja PT. Nittsu Lemo Logistik yang telah dicapai dengan metode *balanced scorecard*.

2. Memberikan usulan – usulan yang strategis yang dapat digunakan PT. Nittsu Lemo Logistik di masa mendatang dalam meningkatkan kinerjanya.

1.6 Manfaat Penelitian

1.6.1 Bagi Penulis

1. Dapat mengaplikasikan secara nyata ilmu yang diperoleh di bangku kuliah.
2. Dapat mengetahui seluk – beluk dunia industri yang sebenarnya.

1.6.2 Bagi Universitas

1. Sebagai bahan bacaan atau informasi yang baru tentang industri.
2. Terjalannya kerja sama antara universitas dengan perusahaan.
3. Universitas dapat meningkatkan kualitas kelulusan melalui pengalaman kerja yang dilakukan oleh mahasiswa.

1.6.3 Bagi Perusahaan

1. Memberikan usulan perbaikan kinerja perusahaan untuk meningkatkan laba perusahaan dan sistem kerja perusahaan..

1.7 Sistematika Penulisan

Untuk memudahkan dalam memberikan gambaran tentang isi penelitian ini, maka penulis membuat sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Dalam bab ini menyajikan pengantar terhadap masalah yang akan dibahas yang terdiri dari latar belakang, identifikasi masalah, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan masalah, manfaat penelitian, sistematika penulisan.

BAB II : LANDASAN TEORI

Dalam bab ini menyajikan tinjauan pustaka yang berisikan teori-teori dan pemikiran yang digunakan sebagai landasan serta pemecahan masalah

BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

Dalam bab ini berisikan tentang bagaimana data penelitian diperoleh serta bagaimana menganalisa data. Oleh karena itu pada bab ini menguraikan tentang lokasi penelitian, teknik pengumpulan data, diagram alir dan analisa

BAB IV : PEMBAHASAN

Dalam bab ini berisi hasil penelitian serta pengolahan atau perhitungan data dan analisa terhadap hasil-hasil yang telah diperoleh pada bab-bab sebelumnya

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Dalam bab ini berisi kesimpulan dari hasil pembahasan, analisis data serta saran-saran yang bisa diberikan berdasarkan penelitian yang dilakukan

DAFTAR PUSTAKA

Berisi tentang kutipan dari buku, dokumen – dokumen terkait penelitian dan .jurnal – jurnal yang mendukung data penelitian

