

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

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

Persaingan di dunia bisnis saat ini sudah semakin ketat sehingga suatu perusahaan dituntut untuk memaksimalkan kemampuannya untuk bersaing agar selalu unggul dan tetap dapat bertahan (Rumapea et al., 2018). Oleh karena itu, kinerja menjadi salah satu hal yang penting untuk memberikan penilaian suatu perusahaan dalam mengalokasikan dan mengendalikan sumber dayanya (Rahmawardani & Muslichah, 2020). Hal ini menjadikan suatu perusahaan memerlukan pengukuran kinerja agar dapat mengevaluasi setiap performa perusahaan dan untuk merencanakan tujuan dimasa yang akan datang (Saryanti & Tiningrum, 2020). Selain untuk mengevaluasi, pengukuran kinerja yang komprehensif juga digunakan untuk menilai seberapa besar kesehatan suatu perusahaan (Prayudi & Tanjung, 2018).

Definisi pengukuran kinerja ialah sebagai alat untuk memantau program yang harus terselesaikan agar mencapai tujuan yang sudah ditetapkan (Fatimah & Nuryaningsih, 2018). Hasil dari pengukuran kinerja suatu perusahaan untuk memperbaiki kelemahan atau kekurangan sehingga dapat mengembangkan kemampuan yang dimiliki agar menghasilkan kinerja yang baik di masa yang akan datang (Nurdin, 2019). Hal ini didukung oleh pernyataan Galib & Hidayat (2018) yang menyatakan bahwa pengukuran kinerja sangat berguna untuk membandingkan kinerja periode lalu dengan periode yang akan datang, sehingga dapat terlihat apakah kinerja mengalami peningkatan atau justru mengalami penurunan. Masih banyak perusahaan yang hanya memperhatikan keuangannya saja, sedangkan perusahaan juga memerlukan pengukuran kinerja dari segi non-keuangan sehingga keuangan dan non-keuangan suatu perusahaan dapat seimbang (Saryanti & Tiningrum, 2020).

Dalam penelitian Saputri (2021) konsep *Balanced Scorecard* dari Norton & Kaplan (1996) digunakan untuk menyempurnakan pengukuran kinerja keuangan yang penting bagi kemajuan perusahaan dalam jangka panjang. Menurut Prayudi & Tanjung (2018) *Balanced scorecard* merupakan alat para perusahaan untuk mengukur kinerja secara menyeluruh tentang bagaimana kemajuan suatu perusahaan menuju tujuan strategisnya. *Balanced Scorecard* juga dapat memotivasi individu untuk berasumsi dan menerapkan strategi dengan tujuan mengarah perusahaan ke masa depan. Target yang diatur oleh *Balanced scorecard* ada empat diantaranya perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Menurut Utami dalam penelitian Evan et al (2021) tahap pertama pada sasaran perspektif keuangan adalah pertumbuhan, setiap perusahaan harus mempunyai potensi untuk berkembang. Seorang manajer harus dapat mengembangkan sebuah produk atau jasa yang terbaru, mengembangkan fasilitas untuk memproduksi untuk mengembangkan kemampuan. Tahap kedua mempertahankan, pada sasaran ini perusahaan sudah tidak mengutamakan strategi jangka panjang tetapi sudah memprioritaskan pengembalian yang diperoleh dari investasi yang telah dilakukan. Tahap ketiga adalah mendapatkan hasil, tujuan sasaran tersebut arus kas maksimum mampu dikembalikan dari investasi masa lalu. Selanjutnya, perspektif pelanggan menurut Islamidina & Fitriah (2022) mengukur keinginan pelanggan, dengan beberapa aspek yaitu memuaskan pelanggan, penguasaan pelanggan, dan mempertahankan pelanggan. Menurut Wahyuni & Lukito (2019) perspektif proses bisnis internal setiap manajer harus mampu mengenali proses internal yang mempunyai signifikansi penting bagi perusahaan karena proses tersebut memiliki nilai yang diinginkan konsumen dan mampu memberikan hasil yang diharapkan oleh pemilik perusahaan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan untuk mengenali kemampuan perusahaan yang perlu

ditingkatkan untuk mencapai tingkat keunggulan dalam proses internal (Soeseny et al., 2021) . Hal ini, bertujuan untuk menciptakan nilai yang lebih baik bagi pelanggan dan pemilik Perusahaan.

PT JNE merupakan salah satu perusahaan yang beroperasi disektor pengiriman atau logistik yang berada di Indonesia dan menjadi perusahaan terbesar di Indonesia dalam sektor pengiriman (Wijayanto & Pradana, 2021). PT JNE dibangun dengan tujuan membantu pelayanan dan memfasilitasi masyarakat dalam sektor pengiriman. Mempermudah masyarakat dalam melakukan pengiriman jarak jauh tetapi tidak perlu waktu yang cukup lama JNE pusat di Yogyakarta yang beralamat Jl. Sorogenen No.196, Sorosutan, Kec. Umbulharjo, Kota Yogyakarta, Daerah Istimewa Yogyakarta. Petugas JNE Yogyakarta menyadari bahwa dalam pelayanan masih kurang baik karena petugas mengalami kesulitan dalam memberikan pelayanan dan memproses barang yang akan dikirim (Andira et al., 2020).

Menurut Sigit dalam artikel Kompas.com (2021, 29 September) diakses pada 16 Juni 2023 menjelaskan bahwa fenomena pada tahun 2021, terjadi kekecewaan dan ketidakpuasan pelanggan dalam pelayanan PT JNE Bantul. Pelanggan mengungkapkan bahwa barang yang semula sudah dikirim tetapi saat di cek dalam website tracking JNE tidak terjadi perubahan informasi barang. Selanjutnya, keanehan yang terjadi adalah karena barang yang diinformasikan tidak sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Saat pelanggan melakukan konfirmasi dengan pihak yang bersangkutan, PT JNE sudah memberikan respon. Sampai pada akhirnya, barang yang dinantikan tidak kunjung datang. Oleh karena itu, pelanggan merasa bahwa barang yang dikirim oleh kurir belum memenuhi SOP serta tidak ada bentuk pertanggungjawaban dari pihak JNE untuk menangani kasus yang sudah dipaparkan di atas. Sehingga, pelanggan mengharapkan untuk adanya peningkatan sistem pelayanan yang lebih memuaskan, cepat dan tepat.

Berdasarkan hal tersebut, rendahnya kinerja PT JNE dapat mengakibatkan hilangnya kepercayaan dari para pelanggan. Hal ini, juga sejalan dengan penelitian Rohaeni, H., & Marwa (2018) mengungkapkan bahwa PT JNE di Kotamobagu berupa pelayanan yang kurang memuaskan dan barang yang terlalu lama di tangan kurir sehingga pelanggan melakukan komplain.

Dari permasalahan di atas, maka *Balanced Scorecard* digunakan untuk meningkatkan pengukuran kinerja pada perusahaan PT JNE kota Yogyakarta. Lebih lanjut, dengan *Balanced Scorecard* perusahaan tidak diukur melalui keuangannya saja, tetapi juga dengan nilai terhadap pelanggan untuk saat ini dan yang akan datang, untuk mengetahui bagaimana meningkatkan suatu perusahaan melalui sistem dan prosedurnya untuk mendapatkan kinerja yang lebih baik dari saat ini (Zuniawan et al., 2020).

Berkaitan dengan bekerja dengan kinerja yang baik telah dijelaskan dalam Al-Qur'an sebagai petunjuk dan pedoman hidup bagi umat manusia yaitu Q.S Al-Ahqaf ayat 19 yang berbunyi:

وَلِكُلِّ دَرَجَةٌ مِّمَّا عَمِلُوا وَلِيُؤْفِقِيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَالَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ

Artinya: “Dan setiap orang mendapatkan tingkatan sesuai dengan apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan balasan amal perbuatan mereka dan mereka tidak dirugikan”

Dalam ayat ini, dijelaskan bahwa Allah berjanji akan membalas semua perbuatan manusia sebanding dengan apa yang sudah dikerjakan. Dengan kata lain, jika seseorang melakukan pekerjaan dengan baik dan berkinerja baik untuk perusahaannya, maka dia juga akan mendapatkan hasil yang positif dari pekerjaan yang sudah dilaksanakan.

Beberapa penelitian telah menguji mengenai pengaruh *balanced scorecard* terhadap kinerja perusahaan. misalnya penelitian yang telah dilakukan oleh Dini (2019) menemukan bahwa perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. hasil tersebut mengindikasikan bahwa *balanced scorecard* diterapkan oleh suatu perusahaan maka akan meningkatkan kinerja. Namun demikian, terdapat hasil yang berbeda yang ditemukan oleh Saryanti & Tiningrum (2020) bahwa perspektif keuangan berpengaruh negatif tetapi perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh positif, artinya tidak semua perspektif pada *balanced scorecard* dapat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Adanya inkonsistensi dari hasil penelitian-penelitian sebelumnya maka diperlukan adanya pengujian kembali mengenai pengaruh *balanced scorecard* terhadap kinerja perusahaan dengan lokasi, jumlah sampel, serta periode waktu penelitian yang berbeda dari penelitian sebelumnya. Penelitian ini termotivasi pada penelitian sebelumnya yang dikembangkan oleh Turshan & Karim (2019) tentang Pengaruh penerapan *Balanced Scorecard* (BSC) sebagai strategi alat perencanaan kinerja keuangan Bank yang beroperasi di Palestina. Penelitian ini memiliki beberapa perbedaan dengan penelitian sebelumnya yaitu perbedaan pada subjek, objek, teknik untuk analisis data dan variabelnya. Penelitian sebelumnya menggunakan objek 14 bank yang berada di Palestina dan subjek penelitiannya manajer cabang, kepala departemen, direktur departemen, pengontrol keuangan. Sedangkan, penelitian saat ini dilakukan di PT JNE di Yogyakarta dan objek penelitiannya seluruh karyawan PT JNE di Yogyakarta. Berdasarkan informasi yang didapat dalam artikel jogjaprovo.go.id (2024, 7 Mei) diakses pada 20 Juni 2024 menjelaskan bahwa Daerah Istimewa Yogyakarta

merupakan kota besar dengan pertumbuhan ekonomi yang tinggi, termasuk sektor UKM yang berkembang pesat. Selain itu, Yogyakarta menjadi salah satu kota yang volume pengirimannya tinggi.

Penelitian ini menambahkan motivasi kerja sebagai mediasi. Motivasi kerja dijadikan mediasi karena motivasi dari diri karyawan ataupun motivasi dari lingkungan dapat mendukung kinerja dengan harapan dapat merealisasikan kinerja masa depan yang lebih baik serta menghasilkan kemajuan untuk perusahaan (Paramarta & Astika, 2020). Motivasi menjadi salah satu upaya yang dilakukan oleh manajer untuk membentuk karyawannya agar bisa lebih baik dan lebih giat dalam bekerja dari kinerja sebelumnya (Nurjaya, 2021). Pernyataan tersebut didukung oleh Jufrizen & Sitorus (2021) motivasi kerja merupakan dorongan seseorang untuk bekerja efektif dan bekerja sama dengan partner sehingga dapat mencapai tujuan. Hal ini, diharapkan setiap karyawan memiliki motivasi kerja yang tinggi sehingga akan menghasilkan kapasitas kerja yang tinggi (Benny et al., 2021).

Berdasarkan latar belakang di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian di PT JNE Kota Yogyakarta terkait dengan pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* dengan judul **“Pengaruh *Balanced Scorecard* terhadap Kinerja Perusahaan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus PT JNE DI Yogyakarta)”**

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah yang dapat disusun adalah sebagai berikut:

1. Apakah perspektif keuangan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan?
2. Apakah perspektif pelanggan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan?

3. Apakah perspektif proses bisnis internal berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan?
4. Apakah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan?
5. Apakah motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan?
6. Apakah perspektif keuangan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan melalui motivasi kerja?
7. Apakah perspektif pelanggan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan melalui motivasi kerja?
8. Apakah perspektif proses bisnis internal berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan melalui motivasi kerja?
9. Apakah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan melalui motivasi kerja?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan atas rumusan masalah yang disusun, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji dan membuktikan apakah perspektif keuangan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan?
2. Untuk menguji dan membuktikan apakah perspektif pelanggan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan?
3. Untuk menguji dan membuktikan apakah perspektif pelanggan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan?
4. Untuk menguji dan membuktikan apakah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan?

5. Untuk menguji dan membuktikan apakah motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan?
6. Untuk menguji dan membuktikan apakah perspektif keuangan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan melalui motivasi kerja?
7. Untuk menguji dan membuktikan apakah perspektif pelanggan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan melalui motivasi kerja?
8. Untuk menguji dan membuktikan apakah perspektif proses bisnis internal berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan melalui motivasi kerja?
9. Untuk menguji dan membuktikan apakah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan melalui motivasi kerja?

#### **D. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini mampu memberikan manfaat baik secara teori, akademis, serta manfaat umum untuk berbagai kalangan. Adapun manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi tambahan dan memperluas wawasan mengenai penerapan *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja suatu perusahaan sektor bisnis dengan pendekatan *goal setting theory*.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi akademisi, manfaat penelitian ini yaitu sebagai media referensi bagi peneliti selanjutnya yang akan menggunakan konsep penelitian yang sama yaitu mengukur kinerja menggunakan *Balanced Scorecard*.

- b. Bagi Perusahaan, hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan masukan untuk perusahaan dalam berbagai pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pengukuran kinerja.
- c. Bagi investor, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada konsumen dan investor sebagai informasi serta gambaran kinerja perusahaan sehingga konsumen dan investor dapat mengambil keputusan yang tepat dan benar.